# ATELIER SUR L'ARTICULATION BANQUES – SFD

**Volume I**

**RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Organisé par l'APIM/MALI en collaboration
avec l'APBEF
les 12, 13 et 14 mars 2001, Bamako, Mali

Présenté à l'USAID/Mali

Mai 2001

par

Ibrahim Bocar Ba, Consultant

avec

Normand Arsenault, Consultant

WEIDEMANN ASSOCIATES, INC.
Partnership, Stewardship, Service

933 N. Kenmore Street, Suite 405
Arlington, Virginia 22201 USA
Email: WeidAssoc@aol.com ◆ Internet : www.weidemann.org
Telephone: (703) 522-3075 ◆ Facsimile: (703) 525-6169

Under the Weidemann MicroServe IQC
Contract # PCE-0406-I-00-6012-00
Delivery Order No. 811 (OUT-PCE-811-96-90012-00)

# Table des matières

Pages

Liste des sigles ..... iii
Sommaire exécutif ..... v

**1.0 INTRODUCTION ..... 1**

**2.0 SOMMAIRE DES COMMUNICATIONS ..... 5**

**3.0 CONCLUSIONS DE L'ATELIER ..... 9**

**4.0 PLAN D'ACTION ET MISE EN OEUVRE ..... 12**

**LISTE DES DOCUMENTS DISPONIBLES ..... 23**

**Annexes**

Annexe A : Termes de référence
Annexe B : Document de base
Annexe C : Ordre du jour
Annexe D : Liste des participants
Annexe E : Executive Summary

# Liste des sigles

| | |
|---|---|
| **ACDI** | Agence Canadienne pour le Développement International |
| **AFD** | Agence Française de Développement |
| **APIM** | Association Professionnelle des Institutions de Microfinance |
| **APBEF** | Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers |
| **BCEAO** | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| **BCS-SA** | Banque Commerciale du Sahel - société anonyme |
| **BDM-SA** | Banque de développement du Mali - société anonyme |
| **BHM-S** | Banque de l'Habitat - société anonyme |
| **BIM-SA** | Banque Internationale pour le Mali - société anonyme |
| **BMCD** | Banque Malienne de Crédits et de Dépôts |
| **BNDA** | Banque Nationale de développement Agricole |
| **BOA-Mali** | Bank Of Africa – Mali |
| **CANEF** | Centre d'Appui Nutritionnel et Economique aux Femmes |
| **CAS/SFD** | Cellule d'Appui et de Suivi des SFD |
| **CFA** | Communauté Financière Africaine |
| **CGAP** | Consultative Group to Assist the Poorest |
| **CIDR** | Centre International de Développement et de Recherche |
| **CNCA** | Caisse Nationale de Crédit Agricole |
| **CVECA** | Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérée |
| **DNACOOP** | Direction Nationale de l'Action Coopérative |
| **FASO JIGI** | Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur Save the Children) |
| **FIDA** | Fond International pour le Développement Agricole |
| **GGLS** | Système de crédit solidaire aux femmes (opérateur Save the Children) |
| **GTZ** | Coopération Technique Allemande |
| **JIGIYSO** | Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur World Education) |
| **KAFO JIGINEW** | Réseau de caisses d'épargne et de crédit de Mali-sud |
| **KfW** | Kreditanstalt für Wiederaufbau (un bailleur de fonds allemand) |
| **NGO** | Non-Governmental Organization |
| **NYESIGISO** | Réseau de caisses d'épargne et de crédit (opérateur DID Canada) |
| **PIELI** | Programme institutionnel d'épargne et de crédit (opérateur World Education) |
| **SCAER** | Société de crédit, d'approvisionnement et d'équipement du monde rural |
| **SFD** | Système Financier Décentralisé |
| **UCOVEC** | Réseau de caisses d'épargne et de crédit remplacé par Faso Jigi |
| **UEMOA** | Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain |
| **USAID** | Agence Américaine d'Aide au Développement International |

# Sommaire exécutif

Les 12, 13 et 14 mars 2001 au Palais des Congrès de Bamako sous la Présidence du Ministre de l'Économie et des Finances du Mali, son Excellence Monsieur Bakary KONE, s'est tenu un Séminaire Atelier sur l'Articulation entre Banques et S.F.D. Cet atelier fut initié par l'APIM/MALI en collaboration avec l'A.P.B.E.F. avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID et le projet PIFD GTZ-CAS/SFD.

L'atelier a réunit une cinquantaine de participants. Étaient présents, des représentants des Banques et Établissements Financiers du Mali, les Responsables de certaines S.F.D., du Bureau de l'A.P.I.M, de l'APBEF, de la CAS/SFD et de la BCEAO. Le rapport de l'atelier est présenté en deux volumes. Le Volume I traite des résultats et des recommandations et le Volume II concerne les travaux et les communications de l'atelier.

Cet atelier fait suite au Forum des 8 et 9 décembre 1998 organisé par le Club des dirigeants de banques et établissements financiers d'Afrique francophone en partenariat avec l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Mali (APBEF) sur le thème « Les relations entre les banques commerciales et les systèmes financiers décentralisés », à l'atelier «L'Articulation Banques/SFD» organisé par l'APIM/Mali les 1er et 2 juin 2000 et au «Rapport final de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali» de juillet 2000 sous l'égide de l'APIM-MALI.

L'atelier du 12, 13 et 14 mars 2001 visait à faire le point de l'état d'avancement des réflexions sur les relations entre les banques et les SFD et à mettre en place des mécanismes efficaces de collaborations entre les banques et les SFD au Mali. La première journée de l'atelier a été consacrée aux communications présentées par divers représentants de l'APIM, de l'APBEF, des SFD et des banques. Les travaux des commissions se sont déroulé la deuxième et troisième journée. Le rapport synthèse de l'atelier se retrouve au «chapitre 2.0 - Conclusions de l'atelier» du présent rapport.

À la suite des communications et à l'issue des travaux en plénière et en commission, l'atelier a formulé plusieurs conclusions et recommandations dont les principales sont :

- Faciliter **l'accès des SFD au refinancement** par la constitution de mesures incitatives, dont l'amélioration des systèmes d'information des SFD, l'accélération de la mise en place du fonds de garantie de la microfinance et l'établissement de plans d'affaires pour chaque SFD;

- Concernant le **Fonds National pour la Microfinance**, l'atelier est d'avis qu'une part importante doit servir de fonds de garantie qui doit être érigé en établissement financier sous forme d'une société anonyme;

- Afin d'améliorer les **relations de partenariat entre les banques et les SFD**, il a été demandé au Président de l'APIM de prendre contact avec le Président de l'APBEF en vue de trouver des réponses favorables aux besoins des SFD auprès des Banques, notamment la création effective d'un **centre de formation à vocation régionale** au plus tard pour l'année Universitaire 2001 – 2002;

- Afin de permettre le **respect de la réglementation**, l'atelier recommande le renforcement des moyens humains et financiers de la CAS/SFD.

Les recommandations de l'atelier du 1er et 2 juin 2000 rejoignent plusieurs des conclusions de l'atelier du 12, 13 et 14 mars 2001 de même que les conclusions et recommandations du Forum organisé à Bamako les 8 et 9 décembre 1998. Cinq projets sont proposés :

| | **Projets** | | **Responsables** |
|---|---|---|---|
| **1.** | Systèmes d'information des SFD | **A.** | Président de l'APIM |
| **2.** | Fonds National pour la Microfinance | **A.** | Président de l'APIM |
| **3.** | Partenariat SFD - Banques | **B.** | Président de l'APIM et le Président de l'APBEF conjointement |
| **4.** | Centre de formation régional | **B.** | Président de l'APIM et le Président de l'APBEF conjointement |
| **5.** | Renforcement du CAS/SFD | **C.** | Coordonnateur de la CAS/SFD |

## 1. Systèmes d'information des SFD

| **Objectifs** | **Initiatives proposées** |
|---|---|
| Améliorer les systèmes d'information des SFD en vue d'assurer la pérennité des SFD<br><u>Avantages</u><br>• Facilité accrue pour les SFD de :<br>- se conformer à la réglementation<br>- mobiliser l'épargne<br>- obtenir rapidement des refinancements des Banques<br>- bénéficier d'un fonds national de garantie<br>- de participer au capital de la société administrant le fonds national de garantie<br>• Facilité accrue pour les Banques d'évaluer le risque des SFD en vue de leur accorder des refinancements | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet d'amélioration des systèmes d'information des SFD, de la CAS/SFD et de l'APIM<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Réaliser le plan d'action*** |

Un problème important pour les banques est l'analyse des risques des SFD. Les banques ne disposent pas des informations nécessaires pour analyser le risque des SFD.

Les SFD devraient:

- être en mesure de fournir dans un délai raisonnable des états financiers fiables et transparents, que les banques ont besoin pour évaluer leur performance;
- développer et appliquer des normes financières saines;
- mettre l'emphase sur la viabilité et la pérennité financière;

- développer des plans d'affaires en vue d'assurer leur viabilité financière.

La transparence favorise la responsabilité et est un outil puissant pour renforcer les SFD et les services qu'ils fournissent aux pauvres. APIM/Mali devrait favoriser la transparence et des normes financières saines, et constituer ainsi la base pour une saine industrie des services financiers pour les pauvres.

## 2. Fonds National pour la Microfinance

| Objectifs | Initiatives proposées |
|---|---|
| Rendre fonctionnel le Fonds National pour la Microfinance de 1,5 milliard F CFA<br><br><u>Avantages</u><br>• Permet de créer un Fonds de garantie national pour les SFD, ce qui leur permettra de recevoir davantage de refinancements des Banques | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet Fonds National pour la Microfinance<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Définir le plan d'action*** du projet<br>❑ ***Réaliser le plan d'action***<br>o Former une société anonyme responsable de la gestion du Fonds |

Le Président de la République du Mali a mis à la disposition du Ministre des Finances en Mai 2000 un Fonds National pour la Microfinance de 1,5 milliards F/CFA. Les participants à l'atelier ont insisté sur la création d'une société anonyme qui aurait pour mission de gérer ce fonds.

## 3. Partenariat SFD - Banques

| Objectifs | Initiatives proposées |
|---|---|
| Renforcer le partenariat SFD – Banques<br><br><u>Avantages</u><br>• Meilleurs services des Banques aux SFD<br>• Il est plus facile pour les banques d'accorder des services aux SFD<br>• Permet d'élargir les possibilités d'accès des Banques au refinancement des SFD<br>• Meilleure connaissance des SFD par les Banques et le grand public | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du plan d'action<br>❑ ***Réaliser le plan d'action :***<br>o Mettre en place des centrales de risques régionales<br>o Mettre en place un programme de stages des agents des SFD dans les Banques et des agents des Banques dans les SFD<br>o S'assurer que chaque banque nomme un interlocuteur responsable des relations avec |

| | |
|---|---|
| | les SFD<br>○ Créer des instruments de paiement entre les SFD et les banques à des prix qui tiennent compte du marché[1]<br>○ Régler avec la BCEAO les problèmes reliés aux accords de classements[2]<br>○ Organiser une semaine de la Microfinance dans les Banques et les SFD |

Le projet «Partenariat SFD – Banques**»** pourra tenir compte et bénéficier des travaux déjà effectués dans le cadre de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de Weidemann Associates, Inc. Partie intégrante de l'étude sur le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID., par Mr Sadio SAMASSEKOU, Consultant.

## 4. Centre de formation

| Objectifs | Initiatives proposées |
|---|---|
| Créer un Centre de formation commun Banques/SFD à vocation régionale<br><u>Avantages</u><br>• Permet de répondre aux besoins de formation des SFD et des banques<br>• Permet de renforcer les capacités des SFD<br>• Permet d'organiser des échanges d'outils pédagogiques<br>• Permet de créer une structure de formation à la microfinance avec une couverture régionale | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet de mise en place du Centre de formation régional<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** nécessaire pour la réalisation du projet de centre de formation régional<br>❑ ***Définir un plan d'action*** en vue de mettre sur pied le Centre de formation régional<br>❑ ***Réaliser le plan d'action*** |

Le projet «Centre de formation **»** pourra tenir compte et bénéficier des travaux déjà effectués dans le cadre des études suivantes :

- ❑ Rapport «Phase 1 (Analyse des besoins) de l'Étude d'Opportunité et de Faisabilité de la Création d'un Centre de Formation Bancaire et Financière à Bamako». Décembre 1999. Ministère de l'industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et A.P.B.E.F. ce rapport propose des actions pour la mise en place du Centre de Formation.

[1] La plupart des régions du Mali n'ont pas de succursales bancaires où les SFD pourraient effectuer des transactions de paiement. Les ordres de paiement et les chèques ne sont habituellement pas utilisés à l'extérieur de Bamako. Il y a donc un réel besoin pour les SFD d'avoir accès à des instruments de paiement à coût réduit auprès des banques.

[2] Il a été recommandé d'organiser une rencontre entre le Ministère des finances, l'APIM/Mali et l'APBEF afin de proposer à la BCEAO des solutions et un calendrier d'activités afin de résoudre ces problèmes reliés aux accords de classements.

- Rapport final «Étude de faisabilité d'une structure permanente de formation et d'information pour la microfinance au Mali». Avril 2000. Par « Finances sans Frontières », Lomé, Togo et Cabinet d'Études et de Conseils CE. Co. Sarl, Bamako, Mali avec l'appui financier du projet PIFD GTZ-CAS/SFD. Ce rapport recommande la création d'une structure autonome de formation comportant trois composantes.

## 5. Renforcement de la CAS/SFD (Cellule d'Appui et de suivi des SFD)

| Objectifs | Initiatives proposées |
|---|---|
| Renforcer les moyens humains et financiers du CAS/SFD afin d'améliorer le contrôle exercé sur les SFD<br><br>Avantages<br>• Permet de renforcer les standards et les normes pour les SFD en vue d'assurer leur pérennité | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Réaliser le plan d'action***<br>o Obtenir l'appui en formation aux techniques de suivi et de contrôle<br>o Assurer la mise en place d'un programme d'audit des SFD<br>o Obtenir l'appui en moyens informatiques et logistiques |

La CAS/SFD a reçu deux responsabilités, celle d'appuyer et celle de contrôler les SFD. Il est entendu qu'il serai dificil pour le un même organisme d'appuyer et contrôler les SFD à la fois. Le rôle d'appui aux SFD devrait être assumé par l'APIM qui s'est d'ailleurs donné comme mission de supporter le développement, la croissance et la soutenabilité des SFD/membres.

## 1.0 INTRODUCTION

Les 12, 13 et 14 mars 2001 au Palais des Congrès de Bamako sous la Présidence de son Excellence Monsieur le Ministre de l'Économie et des Finances, Bakary KONE, s'est tenu un Séminaire Atelier sur l'Articulation entre Banques et S.F.D. Cet atelier fut initié par l'APIM/MALI en collaboration avec l'A.P.B.E.F. avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID et le projet PIFD GTZ-CAS/SFD.

L'atelier a réunit une cinquantaine de participants. Étaient présents, les représentants des Banques et Établissements Financiers du Mali, les Responsables de certaines S.F.D., du Bureau de l'A.P.I.M, de l'APBEF, de la CAS/SFD et de la BCEAO.

### A. Contexte

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de la Microfinance (SNMF) et du Plan d'Action adopté par le Gouvernement du Mali et ses partenaires au développement le 25 mai 1998, l'amélioration des performances des Institutions de la Microfinance au Mali représente un objectif prioritaire. Dans ce cadre, la consolidation des liens entre les Banques et les Institutions de la Microfinance figure en première ligne.

Les 8 et 9 décembre 1998, s'est tenu à Bamako un Forum organisé par le Club des dirigeants de banques et établissements financiers d'Afrique francophone en partenariat avec l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Mali sur le thème « Les relations entre les banques commerciales et les systèmes financiers décentralisés ». Les recommandations du forum ont été la création d'un cadre légal et réglementaire et institutionnel adéquat pour les SFD, l'amélioration de l'appréciation du risque des SFD par une bonne analyse des dossiers, le recours aux accords de classements pour élargir leurs possibilités d'accès au refinancement des SFD et la création d'un cadre de concertation Banques – SFD.

En juillet 2000, M. Sadio SAMASSEKOU, Consultant a remis le «Rapport final de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali» sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de Weidemann Associates, Inc. L'étude a été sanctionnée par un atelier de validation «L'Articulation Banques/SFD»[3] organisé par l'APIM/Mali les 1er et 2 juin 2000 avec l'appui de Weidemann Associates, Inc./USAID. Les recommandations de l'atelier ont été la création d'un véritable cadre de collaboration entre les SFD et les banques en vue de renforcer la confiance, l'amélioration des systèmes d'information et gestion des SFD, la multiplication des échanges entre les SFD et les banques et l'exonération de tous les SFD de la Taxe sur les Affaires Financières (TAF).

### B. But et objectifs

L'atelier du 12, 13 et 14 mars 2001 visait à faire le point de l'état d'avancement des réflexions sur les relations entre les banques et les SFD et à mettre en place des mécanismes efficaces de collaborations entre les banques et les SFD au Mali.

[3] La commission # 3 de l'atelier du 1er et 2 juin 2000 «Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des SFD au Mali» portait sur «L'Articulation Banques/SFD»

Les objectifs globaux de l'atelier étaient les suivants :

- Echanges d'informations des Banques et des SFD sur leurs expériences respectives du secteur de la microfinance et du secteur bancaire.
- Identification précise et exhaustive des centres d'intérêt communs notamment dans les domaines suivants :
  - Crédit
  - Recouvrement
  - Formation
  - Environnement/juridique, réglementaire, institutionnel, etc.

Les résultats attendus de l'atelier étaient :

- Création d'un cadre de concertation entre les SFD et les Banques (proposer si possible une définition du rôle, des organes et outils techniques du cadre de concertation).
- Elaboration d'un Plan d'Action détaillé et d'un chronogramme de mise en oeuvre.

## C. Méthodologie de l'atelier

Le comité de l'atelier était formé des représentants suivants :

- Koné Massiré, secrétaire permanent de l'APIM/Mali
- Roland Siebeke, conseiller technique, GTZ
- Zahia Lolila, coordonnateur technique, Weidemann Associates, Inc.
- Ibrahim Bocar Ba, consultant local
- Normand Arsenault, consultant international

Le comité de l'atelier a proposé que l'atelier comporte les trois thèmes suivants :

- Commission sur la formation/stage
- Commission sur les instruments et moyens des paiements
- Commission sur le refinancement

Le comité a approuvé l'ordre du jour de l'atelier préparée par les consultants (Voir l'annexe C).

Préalablement à l'atelier, le comité de l'atelier ainsi que le Président de l'APIM/Mal, M. Ousmane Traore, ont rencontré le Coordonnateur de la CAS/SFD, M. Youssouf Traore afin de discuter du choix des thèmes et du déroulement de l'atelier.

Les contacts avec les présentateurs des communications à l'atelier ont été faits par M. Ibrahim Bocar Ba, consultant local. M. Roland Siebeke, GTZ, a préparé le document «Paiements et SFD au Mali» inclus dans le document de base de l'atelier.

Le comité de l'atelier a aussi proposé à la BCEAO de présenter un document sur les accords de classements mais cette proposition a été déclinée par la BCEAO, compte tenu que cette question fait partie de la législation existante qui est mise en application par les banques et les SFD. Cette question fut discutée durant l'atelier et la BCEAO a recommandé que l'APIM/Mali aborde cette question avec le Ministère des finances et qu'une lettre soit acheminée à la BCEAO afin de soumettre les recommandations.

Un document de base de l'atelier fut préparé par les consultants et est inclus à l'annexe B. Les termes de références du consultant international sont inclus à l'annexe A. La liste des participants est produite à l'annexe D.

## D. Déroulement de l'atelier

La première journée du lundi 12 mars, l'allocution d'ouverture a été prononcée par le Ministre de l'Économie et des Finances du Mali, Monsieur Bacary Kone. Puis le reste de la journée a été consacré aux communications présentées par divers représentants de l'APIM, de l'APBEF, des SFD et des banques. Les textes de ces communications sont présentés dans le volume II «Compte-Rendu des Travaux» du présent rapport.

La deuxième journée du mardi 13 mars, trois commissions ont été formées :

- Commission sur la formation/stage
- Commission sur les instruments et moyens des paiements
- Commission sur le refinancement

Les travaux des commissions se sont poursuivis la deuxième et la troisième journée. La troisième journée du mercredi 14 mars, il y eu une plénière générale ou les présidents des trois commissions ont présentés les résultats de leurs travaux. Les résultats des travaux des ateliers sont présentés dans le volume II «Compte-Rendu des Travaux» du présent rapport.

Le rapport synthèse de l'atelier à été préparé, présenté et discuté par les participants. Ce rapport synthèse de l'atelier se retrouve au «chapitre 2.0 - Conclusions de l'atelier» du présent rapport. Le discours de clôture a été prononcé par le représentant du Ministre de l'Économie et des Finances du Mali, Monsieur Babaly Ba.

## E. Résultats de l'atelier

À la suite des communications et à l'issue des travaux en plénière et en commission, l'atelier a formulé plusieurs conclusions et recommandations dont les principales sont :

- Requête auprès du Président de l'APIM de prendre contact avec le Président de l'APBEF en vue de trouver une réponse favorable aux besoins des SFD auprès des Banques, notamment le renforcement des **Relations de partenariat entre les banques et les SFD** au moyen des actions suivantes :
    - Augmenter le volume du refinancement en faveur des SFD;
    - L'amélioration de la concertation APIM-APBEF;
    - Les échanges d'expérience à travers des stages;
    - L'organisation de la semaine de la micro finance;
    - Que chaque banque ait en son sein un interlocuteur responsable des relations avec les SFD;
    - Création d'une centrale de risques par zone géographique dans les meilleurs délais. Pour ce faire, l'APIM/Mali doit mener une étude de faisabilité;

- Une véritable articulation entre les Banques et les SFD mais aussi la possibilité de règlement des ordres de paiement entre les SFD eux mêmes dans un proche avenir;
- Soumission à la banque centrale les problèmes liés aux accords de classements des SFD.

- Pour faciliter **l'accès des SFD au refinancement** par la constitution de mesures incitatives, l'atelier a aussi suggérer :
  - L'accélération de la mise en place du fonds de garantie de la microfinance;
  - L'établissement de plans d'affaires pour chaque SFD;
  - Augmenter la mobilisation de l'épargne par les SFD;

- Création effective d'un **Centre de Formation à vocation régionale** au plus tard pour l'année Universitaire 2001 – 2002. ce Centre devra assurer la formation des organes de gestion des SFD.

- Concernant le **Fonds National pour la Microfinance**, l'atelier est d'avis qu'une part importante doit servir de fonds de garantie qui doit être érigé en établissement financier sous forme d'une société anonyme. Les SFD pourront participer au capital de cette société. L'APIM est invité à mener une étude rapide qui permettra de maîtriser les conditions de mise en œuvre et d'utilisation du fonds de garantie, dans l'intérêt du secteur de la microfinance.

- Afin de permettre le **respect de la réglementation**, l'atelier recommande le renforcement des moyens humains et financiers de la CAS/SFD.

## Remerciements

Les consultants voudraient exprimer leur gratitude et leurs sincères remerciements aux membres du comité de l'atelier : Koné Massiré, secrétaire permanent de l'APIM/Mali, Roland Siebeke, conseiller technique, GTZ et Zahia Lolila, coordonnateur technique, Weidemann Associates, Inc.

Les consultants voudraient aussi remercier et souligner la contribution importante de Monsieur Youssouf Traore, Coordonnateur de la CAS/SFD pour ses commentaires et ses conseils techniques relativement aux thèmes de l'atelier ainsi que sa présence tout au long de l'atelier.

Finalement, toute l'équipe voudrait exprimer son appréciation aux différentes personnes qui ont présenté les communications ainsi que les personnes qui ont dirigé avec brio les différents ateliers.

## 2.0 SOMMAIRE DES COMMUNICATIONS

### *2.1 Allocution d'ouverture de l'Atelier prononcée par le Ministre de l'Économie et des Finances, Monsieur Bacary Kone*

Le Ministre de l'Économie et des Finances a souligné que des actions concrètes ont été déjà menées depuis l'adoption du plan d'action de la stratégie nationale de développement de la microfinance au Mali adoptée par le Gouvernement en 1998.

Il a relevé entre autre:

- La mise en place d'un fonds national pour la microfinance doté d'un montant de 1,5 milliards par les plus hautes autorités,
- L'octroi de refinancement bien que limité en nombre de bénéficiaires par les banques (3 milliards ),
- Le renforcement du contrôle externe,
- l'organisation à Bamako les 8 et 9 décembre 1998 par le Club des dirigeants des Banques et Établissements de Crédit d'Afrique Francophone, d'un Forum International sur les relations entre les banques commerciales et les institutions de microfinance;
- la concertation en 2000 entre l' APIM et l' APBEF autour de l'étude sur la création d'un centre commun de formation;

Il a souligné l'importance pour les participants de plancher en particulier sur :

- la complémentarité entre les SFD et les banques;
- les domaines de coopération à renforcer;

Il a affirmé que le département de l'Économie et des Finances sera très attentif aux résultats des travaux de l'atelier car le département mesure à sa juste valeur le rôle du secteur de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté au Mali.

### *2.2 Communication sur les enjeux de l'Articulation Banques – SFD. Présentée par Mr Ousmane Traore – Président de l'APIM/Mali*

Le président de l'APIM/Mali a souligné que « Les banques et les SFD sont les deux poumons d'un même corps; l'histoire nous renseignant sur leur complémentarité et leur nécessaire articulation, dans le cadre du développement économique et social d'un pays. »

Au Mali, les conditions sont favorables à l'avènement d'une véritable articulation entre nombre important de banques et SFD.

Pour y parvenir, des efforts sont à réaliser par chacune des parties; l'étape de la connaissance mutuelle banque/SFD est pratiquement franchie après le Forum organisé par le Club des Dirigeants des Banques en 1998 et la tenue du présent Atelier.

-Les SFD doivent faire preuve de compétence, de professionnalisme, de rigueur pour réaliser des performances en matière de gestion du crédit et d'équilibre financier.

-Les banques doivent faire preuve de professionnalisme pour améliorer leur expertise en matière d'accompagnement des SFD.

L'APIM/Mali n'a nullement la prétention de projeter, à travers cet atelier ou d'autres, par la suite, l'avènement d'une articulation intégrale et généralisée, mais d'œuvrer efficacement au rapprochement des deux institutions à travers des protocoles de collaboration ou de partenariat mutuellement avantageux.

### *2.3 Communication sur la vision du système bancaire de l'Articulation Banques – SFD. Présentée par Mr Sekou Massa Kante, Secrétaire Permanent de l'APBEF.*

Le Secrétaire Permanent de l'APBEF a noté pour le refinancement :

a) Il ne faut pas se focaliser sur le nombre réduit de cette expérience de refinancement. Il est de la plus haute importance de savoir que le refinancement est possible.

b) Les lettres de garantie citées plus haut ne sont pas classiquement à la hauteur des concours obtenus. Si KAFO et NYESIGISO étaient de mauvais risques, à défaut de ne pas les refinancer, la banque aurait dû demander une garantie plus substantielle pour couvrir ses emplois au lieu de se contenter d'un dépôt de 10% du concours sollicité.

c) En appliquant un taux d'intérêt débiteur de 8,5%, la BIM-SA a vu en ces SFD de bons risques. Dans le cas contraire, elle les aurait appliqué un taux à la limite de celui autorisé par la loi, c'est-à-dire 18%.

d) KAFO et NYESIGOSO et plusieurs autres SFD sont pratiquement en règle par rapport aux normes prudentielles de gestion ce qui est encourageant.

e) Dans les livres de la BIM-SA, ces SFD n'ont plus d'engagements c'est dire que le crédit n'est qu'un appoint.

C'est le lieu de noter que la mobilisation de la petite épargne demeure un défi national, et de rappeler que toutes choses restant égales par ailleurs, les parieurs du PMU-MALI ont empoché:

1,99 milliards de F. CFA en 1994; 9,78 milliards en 1995; 11,36 milliards en 1996; 12,94 Milliards en 1997; 10,72 milliards en 1998; 10,52 milliards en 1999 et 4,11 milliards de janvier à mars 2000.

Plusieurs banques interrogées déclarent n'être pas saisies de demandes de concours des SFD. Ceux qui sont en relation d'affaires avec elles font uniquement de dépôts, et bénéficies en retour de service de caisse.

Néanmoins il faut toujours penser à l'amélioration des possibilités de refinancement des SFD auprès du système bancaire. Il reste entendu que les SFD doivent présenter des situations qui inspirent confiances.

Le Secrétaire Permanent de l'APBEF a conclu que les banques et les SFD constituent les deux faces d'une même réalité qui est le financement du développement économique, social et culturel du pays. Ils ne sont plus comme deux droites parallèles qui ne peuvent se rencontrer. Ils coopèrent, certes de façon timide mais les articulations, les relations sont visibles.

Certains après avoir honoré leur signature n'ont plus demandé le renouvellement de leur concours. D'autres plus nombreux n'ont exprimé aucun besoin de financement .
N'y aurait-il plus de besoins de refinancement ?

Dans la perspective de renforcer ce partenariat il est indiqué de renforcer la capacité d'intervention des banques d'une part, et de sécuriser leurs emplois d'autre part, en :

-mettant à leur disposition des lignes de crédit;

-créant un Fonds de Garantie inter SFD.

Les autres passerelles comme les services de caisse etc. ..vont de soit.

L'autre domaine de coopération est la formation ayant pour matrice un Centre de Formation appartenant aux SFD et aux banques.

Sans écarter d'autres moyens de concertation entre l'APBEF et l'APIM, il est important de redynamiser leur collaboration au niveau du Groupe Consultatif National pour la Microfinance dont ils sont, tous les deux membres.

Réussir ensemble doit être notre credo dans le respect des spécificités de chaque partenaire.

### *2.4 Communication sur l'expérience du réseau KAFO JIGINEW dans les mécanismes de refinancement auprès des Banques et d'autres bailleurs. Présentée par Mr David Dao, Directeur de l'exploitation de KAFO JIGINEW.*

Solidement implantée en milieu rural dans la zone Mali - Sud, la mission de KAFO JIGINEW est d' « organiser et former les populations du Mali qui n'ont pas un plein accès aux services des banques pour leur permettre de maîtriser la gestion de leur institution financière en vue de leur offrir des services financiers adaptés ».

Deux causes sont à la base du recours aux concours bancaires par Kafo Jiginew:

-d'abord, pour l'augmentation du volume des prêts consentis aux membres

-ensuite pour l'amélioration de la rentabilité des caisses.

Auprès de la BNDA, la garantie de la Société Financière Internationale (SFI) a permis de mobiliser une ligne moyen "terme de 400 millions F CFA pour financer les prêts d'équipement.

Auprès de la BIM, l'émission d'une lettre de garantie internationale auprès de la Banque Internationale du Luxembourg (BIL) par Appui au Développement Autonome (ADA) du Luxembourg a permis de mobiliser une ligne de crédit renouvelable annuellement d'un montant de 275 millions de F CFA pour permettre le développement des prêts consentis aux associations de crédit dans le cadre du Programme Crédit Épargne avec Éducation (P/CEE).

En matière de coopération, les banques pourraient apporter un appui considérable en formation du personnel des SFD; elles pourraient réaliser aussi des études et conseils, élaborer des logiciels de guichet et de gestion adaptés. La mise en place d'une centrale des risques commune permettra certainement de mieux maîtriser les risques.

Le Directeur de l'exploitation de KAFO JIGINEW a conclu que qu'il y a de larges possibilités de développement du partenariat entre les banques et les systèmes financiers décentralisés. Mais ces possibilités ne peuvent être mises en oeuvre que quand de part et d'autre il y a une confiance mutuelle et que quand chaque intervenant y trouve son compte. Les banques doivent faire de plus en plus confiance à la capacité des SFD à bien gérer le capital. Mais, de leur côté, les SFD doivent s'efforcer à réunir les conditions indispensables aux bons placements et exercer leur activité dans le cadre de la loi.

### *2.5 Communication sur l'expérience de la collaboration CANEF/BNDA. Présentée par Mr Bakary Traore, Président Directeur Général de CANEF.*

Créé en 1992 avec l'assistance technique et financière (1992-1996) de l'ONG Americaine Freedom From Hunger (FFH), le Centre d'Appui Nutritionnel et Économique aux Femmes (CANEF) est une Organisation Non Gouvernementale Malienne dont la mission consiste a consiste a augmenter le revenu et a améliorer l'état nutritionnel des populations maliennes économiquement faibles, particulièrement les femmes et les enfants, en offrant des services durables de Crédit avec éducation.

Depuis une dizaine d'années, la BNDA et le CANEF ont développé, avec succès, une articulation. Cette articulation est aussi bien institutionnelle que financière.

Malgré la bonne collaboration entretenue par la BNDA et le CANEF, quelques difficultés méritent d'être soulignées. Il s'agit de :

-difficultés (dues à la mission du CANEF) a constituer des dépôts de garantie par une structure qui n'a pas d'appui financier extérieur;

-la non application effective de la convention par la banque en ce qui concerne l'exonération pour la TAF ;

-retard dans le montage du dossier et dans la procédure de renouvellement de crédit entraînant souvent de la rupture de fonds entre le CANEF et ses clients.

Le Président Directeur Général de CANEF a conclu que les banques sont intéressées par des clients de qualité pour minimiser leur risque de contrepartie c'est-à-dire le SFD qui a un portefeuille de qualité, un système d'information et de gestion performant pouvant donner a temps des informations utiles et fiables, qui sait là ou il va et comment y arriver, qui dispose de fonds propres suffisants, qui se fixe des objectifs de pérennité institutionnelle et financière, et qui a un personnel qualifié.

Force est de constater qu'aujourd'hui les SFD de manière générale ont besoin d'appuis institutionnels pour améliorer leurs performances et pour renforcer leurs capacités de refinancement.

Le CANEF, a l'instar des autres SFD ainsi que les banques comme la BNDA disposent d'importants atouts pour traduire les résultats théoriques des différents ateliers organisés en des réalités pratiques sur la base des expériences qui se sont déjà passées entre certaines banques et certains SFD qui, pourtant, constituent des leçons a améliorer sur le terrain et a profiter mutuellement.

L'expérience de la collaboration entre le CANEF et la BNDA a été très riche. Cela nous permet non seulement de partager avec les autres (surtout les SFD ) mais aussi d'encourager les deux secteurs complémentaires pour une meilleure collaboration.

### *2.6 Discours de clôture par le représentant du Ministère de l'Économie et des Finances, Monsieur Babaly Ba*

Le représentant du Ministère de l'Économie et des Finances s'est réjoui de la participation massive et de qualité de la presque totalité des systèmes financiers décentralisés, des Banques et Établissements financiers et de certains partenaires au Développement de la microfinance.

Le représentant du Ministère de l'Économie et des Finances a assuré que son Département ne ménagera aucun effort pour appuyer la mise en oeuvre des résolutions de l'atelier étant convaincu de leur pertinence et du fait qu'elles s'insèrent harmonieusement dans les objectifs du plan national sur la microfinance.

Il a aussi souligné la nécessité pour toute les parties concernées APBEF et APIM, de s'impliquer aussi pour la mise en œuvre effective des recommandations de l'atelier.

Le représentant du Ministère de l'Économie et des Finances a renouvelé encore une fois ses remerciements à l'USAID et à la GTZ pour l'appui financier et technique qu'ils ont apporté pour l'organisation et le déroulement de ce séminaire.

## 3.0 CONCLUSIONS DE L'ATELIER

À l'issue des travaux en plénière et en commission, l'atelier a formulé les conclusions et recommandations ci-après :

### A. Au titre de la formation/stage :

L'atelier a noté avec satisfaction la volonté de l'État, de l'A.P.B.E.F et de l'A.P.I.M. de créer au Mali un Centre de Formation à vocation régionale.

Compte tenu de l'importance d'une telle structure pour le renforcement des capacités des Établissements Financiers, l'atelier recommande la création effective dudit centre au plus tard pour l'année Universitaire 2001 – 2002.

Pour imprimer la célérité requise à cette opération, l'atelier recommande la mise en place d'une Commission Technique au plus tard fin Avril 2001 comprenant l'État, l'A.P.B.E.F et l'A.PI.M. aux fins d'établir un chronogramme aboutissant à la création effective du Centre de Formation Commun aux Banques et aux S.F.D.

L'atelier a noté avec satisfaction les stages pratiques offerts à des S.F.D par certaines Banques de la place.

Aussi elle invite les Etablissements de Crédit à s'impliquer davantage dans la formation pratique des S.F.D au sein de leurs institutions. Il reste entendu que les SFD doivent également accueillir leurs homologues des Banques pour une compréhension mutuelle de la pratique de leur métier.

L'atelier demande au Président de l'APIM de prendre contact avec le Président de l'APBEF en vue de trouver une réponse favorable aux besoins des SFD auprès des Banques.

L'atelier recommande l'exploitation des compétences locales en matière d'enseignement. Toutefois elle n'exclue pas le recours à des compétences extérieures pour un meilleur partage des connaissances.

## B. Au titre des instruments et moyens des paiements :

L'atelier a noté que:

- les Systèmes Financiers Décentralisés disposent des possibilités d'ouverture de comptes auprès des Banques. En conséquence, ils ont la possibilité d'émettre, comme tout autre client de banque, des ordres de virement entre différentes localités où existent leurs adhérents. Cependant, les conditions de banque qui sont appliquées à l'occasion de ces opérations (prélèvement d'agios ou perception de commissions ou frais) doivent être assouplies pour cette catégorie spécifique de clientèle que sont les SFD.

  En conséquence, l'atelier recommande que les SFD développent en leur sein les relations de partenariat en vue d'assurer le règlement des ordres de paiement en provenance d'un établissement membre de l'APIM.

- les SFD et les Banques participent tous au financement de l'activité économique. Les SFD constituent le prolongement des Banques auprès de la clientèle n'ayant pas facilement accès au crédit bancaire et souvent installée dans les localités éloignées.

  En conséquence, les activités de ces deux structures étant complémentaires, l'atelier recommande le renforcement des relations de partenariat entre les banques et les SFD.

- il existe une volonté politique des pouvoirs publics en vue de développer les SFD. Cette volonté s'est exprimé à travers un certain nombre d'actions dont notamment l'adoption d'un cadre juridique et réglementaire mais également la mise à disposition d'un fonds National pour la microfinance.

  En conséquence, l'atelier recommande en vue de la célérité et de la sécurité des opérations de paiement, une véritable articulation entre les Banques et les SFD mais aussi la possibilité de règlement des ordres de paiement entre les SFD eux mêmes dans un proche avenir.

## C. Au titre du refinancement :

A la lumière des débats, l'atelier a recommandé les actions ci-après :

1. Les refinancement ne couvrant pas l'ensemble des besoins exprimés par les SFD, l'atelier propose les activités suivantes :

- Augmenter la mobilisation de l'épargne par les SFD
- Établir un plan d'affaire par chaque SFD
- Augmenter le volume du refinancement en faveur des SFD

2. Compte tenu du déficit d'information entre Banques et les SFD, l'atelier suggère :

   - L'amélioration de la concertation APIM-APBEF
   - Les échanges d'expérience à travers des stages
   - L'organisation de la semaine de la micro finance

3. Pour permettre le refinancement auprès de la BCEAO des banques ayant accordé des crédits aux SFD, l'atelier propose de soumettre à la banque centrale les problèmes liés aux accords de classements des SFD.[4]

4. Afin de permettre le respect de la réglementation, l'atelier recommande :

   - le renforcement des moyens humains et financiers de la CAS/SFD
   - à l'APIM/MALI de mener des actions de sensibilisation destinées à ses membres et aux banques
   - la formation des organes de gestion des SFD

5. Pour faciliter l'accès des SFD au refinancement par la constitution de mesures incitatives, l'atelier suggère :

   - l'accélération de la mise en place du fonds de garantie de la microfinance
   - que chaque banque ait en son sein un interlocuteur responsable des relations avec les SFD
   - l'établissement de plans d'affaires

## D. Concernant le Fonds National pour la Microfinance[5]:

L'atelier est d'avis qu'une part importante doit servir de fonds de garantie qui doit être érigé en établissement financier sous forme d'une société anonyme. Les SFD pourront participer au capital de cette société.

L'APIM est invité à mener une étude rapide qui permettra de maîtriser les conditions de mise en œuvre et d'utilisation du fonds de garantie, dans l'intérêt du secteur de la microfinance.

Concernant la Centrale des risque, l'atelier recommande la création d'une centrale de risques par zone géographique dans les meilleurs délais. Pour ce faire, l'APIM doit mener une étude de faisabilité.

[4] Les problèmes liés aux accords de classements des SFD sont bien expliqués dans le «Rapport final de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali» sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de Weidemann Associates, Inc. présenté à l'USAID/Mali juillet 2000 par Sadio Samassekou, Consultant, aux pages 9, 23, et dans le plan d'action à la page 33.

[5] Voir le chapitre 4. «Plan d'action et mise en œuvre«, section B. «Questions clés». Voir également le Volume II, «Compte-rendu des travaux», Chapitre 4, page 70.

Les participants ont noté avec satisfaction tous les efforts fournis par WEIDEMAN ASSOCIATES INC/USAID et la GTZ à l'APIM/MALI dans le cadre de la promotion de la microfinance en général et en particulier à la mise en place du futur centre de formation.

Les participants ont aussi apprécié les contributions importantes de :

- l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers et de tous les Établissements de Crédit.
- la CAS/SFD dont le soutien n'a jamais fait défaut.

## 4.0 PLAN D'ACTION ET MISE EN OEUVRE

## A. ATELIER DU 1ER ET 2 JUIN 2000 SUR «L'ARTICULATION BANQUES/SFD»

Les 1er et 2 juin 2000, s'est tenu à Bamako un atelier portant sur «L'Articulation Banques/SFD» [6] organisé par l'APIM/Mali avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID. Les recommandations de cet atelier sont indiqués au Document de base de l'atelier à la page 5 de l'Annexe B.

En juillet 2000, M. Sadio SAMASSEKOU, Consultant a remis le «Rapport final de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali» sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de Weidemann Associates, Inc. Les recommandations de ce rapport sont indiquées au Document de base de l'atelier à la page 4 de l'Annexe B.

Le président de la commission # 3 «L'Articulation Banques/SFD» de l'atelier des 1er et 2 juin 2000 était M. Aliou SIDIBE, Directeur Général KAFO JIGINEW. Il était appuyé de M. Sadio Samassekou, Chargé des SFD à la BNDA et consultant. A noter que ces deux personnes étaient absents lors de l'atelier des 12,13 et 14 mars 2001. Kafo Jiginew est la plus importante SFD au Mali et la BNDA, à travers les opérations de placement et/ou de refinancement, mais également les travaux de maîtrise d'ouvrage déléguée, est la principale banque partenaire des institutions de financement décentralisé du Mali.

Les recommandations de la Commission # 3 «L'Articulation Banques/SFD» du 1er et 2 juin 2000 ont été :

1. L'accès des SFD au refinancement :
   - Établissement d'une bonne stratégie de communication des SFD vers les banques;
   - Organisation des rencontres entre SFD et banques au niveau des dirigeants;
   - Mise en place d'un cadre de concertation entre les SFD et les banques;
   - Traitement rapidement des demandes par les banques;
   - Exploitation au mieux de la complémentarité entre SFD et banques;

[6] La commission # 3 de l'atelier du 1er et 2 juin 2000 «Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des SFD au Mali» portait sur «L'Articulation Banques/SFD»

- Parrainage des petites structures par les plus grandes et les plus anciennes;
- Parrainage d'un client par un SFD auprès d'une banque;
- Et encouragement de la caution technique par les opérateurs.

En conclusion, la commission a recommandé la création d'un véritable cadre de collaboration entre les SFD et les banques en vue de renforcer la confiance.

2. Insuffisances de performance des SFD qui freinent la collaboration avec les banques
   - Mise en place d'un système d'information et de gestion performant;
   - Production et audition régulières des comptes;
   - Disposition d'un schéma institutionnel lisible;
   - Elaboration des objectifs de pérennité institutionnelle et financière;
   - Ouverture d'un compte dans les banques;
   - Et dépôt de la réserve légale en banque.

   La commission a recommandé l'amélioration des systèmes d'information et gestion des SFD.

3. La commission a constaté qu'on peut établir un vrai partenariat SFD – Banques et que les domaines de collaboration mutuellement profitables sont:
   - Stage des agents des SFD dans les banques
   - Stage des agents des banques dans les SFD
   - Création d'un centre de formation SFD – Banques
   - Ateliers

   La commission a aussi recommandé la multiplication des échanges entre les SFD et les banques

4. La commission a recommandé l'exonération de tous les SFD de la Taxe sur les Affaires Financières (TAF).

La Commission # 3 «L'Articulation Banques/SFD» du 1er et 2 juin 2000 a proposé le plan d'action suivant :

**PLAN D'ACTION :**

| ***Activités*** | ***Calendrier*** | ***Indicateur*** | ***Responsable*** | ***Ressources*** |
|---|---|---|---|---|
| Elaborer une stratégie de communication Banques – SFD | Septembre, 2000 | Document préparé | APIM | Interne, Externe, Financière |
| Mettre en place un cadre de concertation Banques – SFD | Septembre, 2000 | Document d'accord | APIM | Interne |
| Mettre en place un mécanisme de parrainage pour le | Octobre, 2000 | Mécanisme mis en place | APIM | Interne, Externe, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| refinancement | | | | Financière |
| Mettre en place un mécanisme de garantie pour le refinancement inter-SFD | Décembre, 2000 | Mécanisme mis en place | APIM | Interne, Externe, Financière |
| Rechercher les lignes de crédit | Octobre, 2000 | Document d'accord | APIM | Interne |
| Etendre l'accord de classement aux SFD | Août, 2000 | Document d'accord | APIM BCEAO | Interne |
| Elaborer un diagnostic sur les systèmes d'information et gestion | 4eme Trimestre 2000 | Rapport préparé | APIM | Interne, Externe, Financière |
| Développer et mettre en place un système d'information et gestion | 1er Trimestre 2001 | Système mis en place | APIM | Interne, Externe, Financière |
| Suppression de la TAF | Juin, 2000 | TAF supprimée | APIM | Interne |

Le rapport de M. Sadio SAMASSEKOU est disponible sur le web à l'adresse suivante:
**«Rapport final de l'étude sur l'articulation banques-SFD (système financier décentralisé) au Mali».** Publication Date: 2000-07. Author: Samassekou, Sadio. Institutional Author: Weidemann Associates, Inc.;USAID. Bur. for Global Programs, Field Support and Research. Center for Economic Growth and Agricultural Development. Ofc. of Microenterprise Development;USAID. USAID Mission to Mali. Document Type: Other USAID Supported Study. Order Number: PN-ACK-361
http://www.dec.org/pdf_docs/PNACK361.pdf

## B. QUESTIONS CLÉS

Les recommandations de l'atelier du 1er et 2 juin 2000 rejoignent plusieurs des conclusions de l'atelier du 12, 13 et 14 mars 2001 de même que les conclusions et recommandations du Forum organisé à Bamako les 8 et 9 décembre 1998 par le Club des dirigeants de banques et établissements financiers d'Afrique francophone en partenariat avec l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Mali sur le thème « Les relations entre les banques commerciales et les systèmes financiers décentralisés ».

**Cinq questions clés** ont été soulevées dans les trois ateliers :

1. **Systèmes d'information des SFD**
2. **Fonds National pour la Microfinance**
3. **Partenariat SFD - Banques**
4. **Centre de formation**
5. **Renforcement de la CAS/SFD**

**Voici les initiatives proposées pour chacune des questions clés.**

***A** : Sera déterminé par le Président de l'APIM.
***B** : Sera déterminé par le Président de l'APIM et le Président de l'APBEF conjointement
***C** : Sera déterminé par le Coordonnateur de la CAS/SFD.

| **1. Systèmes d'information des SFD** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Objectifs** | **Initiatives proposées** | **Respon-sable** | **Budget** | **Date** |
| | Améliorer les systèmes d'information des SFD en vue d'assurer la pérennité des SFD<br><br>Avantages<br>• Facilité accrue pour les SFD de :<br>- se conformer à la réglementation<br>- mobiliser l'épargne<br>- obtenir rapidement des refinancements des Banques<br>- bénéficier d'un fonds national de garantie<br>- de participer au capital de la société administrant le fonds national de garantie<br>• Facilité accrue pour les Banques d'évaluer le risque des SFD en vue de leur accorder des refinancements | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet d'amélioration des systèmes d'information des SFD, de la CAS/SFD et de l'APIM<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Réaliser le plan d'action*** | ***A**<br>***A**<br>***A**<br>***A** | ***A**<br>***A**<br>***A**<br>***A** | ***A**<br>***A**<br>***A**<br>***A** |

| **2. Fonds National pour la Microfinance** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Objectifs** | **Initiatives proposées** | **Respon-sable** | **Budget** | **Date** |
| | Rendre fonctionnel le Fonds National pour la Microfinance de 1,5 | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet Fonds National pour la Microfinance | ***A** | ***A** | ***A** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | milliard F CFA<br><br>Avantages<br>• Permet de créer un Fonds de garantie national pour les SFD, ce qui leur permettra de recevoir davantage de refinancements des Banques | ❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Définir le plan d'action*** du projet<br>❑ ***Réaliser le plan d'action***<br>o Former une société anonyme responsable de la gestion du Fonds | ***A**<br>***A**<br>***A** | ***A**<br>***A**<br>***A** | ***A**<br>***A**<br>***A** |

| **3. Partenariat SFD - Banques** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Objectifs** | **Initiatives proposées** | **Respon-sable** | **Budget** | **Date** |
| | Renforcer le partenariat SFD – Banques<br>Avantages<br>• Meilleurs services des Banques aux SFD<br>• Permet d'élargir les possibilités d'accès des Banques au refinancement des SFD<br>• Meilleure connaissance des SFD par les Banques et le grand public | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du plan d'action<br>❑ ***Réaliser le plan d'action :***<br>o Mettre en place des centrales de risques régionales<br>o Mettre en place un programme de stages des agents des SFD dans les Banques et des agents des Banques dans les SFD<br>o S'assurer que chaque banque nomme un interlocuteur responsable des relations avec les SFD<br>o Créer des instruments de paiement entre les SFD et les banques à des prix qui tiennent compte du marché[7]<br>o Régler avec la BCEAO les problèmes reliés aux accords de classements[8]<br>o Organiser une semaine de la Microfinance dans les Banques et les SFD | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** |

[7] La plupart des régions du Mali n'ont pas de succursales bancaires où les SFD pourraient effectuer des transactions de paiement. Les ordres de paiement et les chèques ne sont habituellement pas utilisés à l'extérieur de Bamako. Il y a donc un réel besoin pour les SFD d'avoir accès à des instruments de paiement à coût réduit auprès des banques.

| **4. Centre de formation régional** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Objectifs** | **Initiatives proposées** | **Respon-sable** | **Budget** | **Date** |
| | Créer un Centre de formation commun Banques/SFD à vocation régionale<br><u>Avantages</u><br>• Permet de répondre aux besoins de formation des SFD<br>• Permet de renforcer les Capacités des SFD<br>• Permet d'organiser des échanges d'outils pédagogiques<br>• Permet de créer une structure de formation à la microfinance avec une couverture régionale | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet de mise en place du Centre de formation régional<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** nécessaire pour la réalisation du projet de centre de formation régional<br>❑ ***Définir un plan d'action*** en vue de mettre sur pied le Centre de formation régional<br>❑ ***Réaliser le plan d'action*** | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** | ***B**<br>***B**<br>***B**<br>***B** |

[8] Il a été recommandé d'organiser une rencontre entre le Ministère des finances, l'APIM/Mali et l'APBEF afin de proposer à la BCEAO des solutions et un calendrier d'activités afin de résoudre ces problèmes reliés aux accords de classements.

| **5. Renforcement de la CAS/SFD** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Objectifs** | **Initiatives proposées** | **Respon-sable** | **Budget** | **Date** |
| | Renforcer les moyens humains et financiers du CAS/SFD afin d'améliorer le contrôle exercé sur les SFD<br><br>Avantages<br>• Permet de renforcer les standards et les normes pour les SFD en vue d'assurer leur pérennité | ❑ ***Nommer un responsable*** du projet<br>❑ ***Définir un plan d'action***<br>❑ ***Obtenir l'appui technique et financier*** pour la réalisation du projet<br>❑ ***Réaliser le plan d'action***<br>o Obtenir l'appui en formation aux techniques de suivi et de contrôle<br>o Assurer la mise en place d'un programme d'audit des SFD<br>o Obtenir l'appui en moyens informatiques et logistiques | ***C**<br>***C**<br>***C**<br>***C** | ***C**<br>***C**<br>***C**<br>***C** | ***C**<br>***C**<br>***C**<br>***C** |

## LES RESPONSABILITÉS

| | **Projets** | | **Responsables** |
|---|---|---|---|
| **1.** | Systèmes d'information des SFD | **A.** | Président de l'APIM |
| **2.** | Fonds National pour la Microfinance | **A.** | Président de l'APIM |
| **3.** | Partenariat SFD - Banques | **B.** | Président de l'APIM et le Président de l'APBEF conjointement |
| **4.** | Centre de formation régional | **B.** | Président de l'APIM et le Président de l'APBEF conjointement |
| **5.** | Renforcement du CAS/SFD | **C.** | Coordonnateur de la CAS/SFD |

### 1. Systèmes d'information des SFD

Les participants à l'atelier ont insisté sur les points suivants :

- Un problème important pour les banques est l'analyse des risques des SFD. Les banques ne disposent pas des informations nécessaires pour analyser le risque des SFD;
- La mobilisation de la petite épargne demeure un défi majeur pour les SFD;
- L'utilisation de plans d'affaires par les SFD est incontournable.

Les SFD devraient:

- être en mesure de fournir dans un délai raisonnable des états financiers fiables et transparents, que les banques ont besoin pour évaluer leur performance;

- développer et appliquer des normes financières saines;
- mettre l'emphase sur la viabilité et la pérennité financière;
- développer des plans d'affaires en vue d'assurer leur viabilité financière.

La transparence favorise la responsabilité et est un outil puissant pour renforcer les SFD et les services qu »ils fournissent aux pauvres. APIM/Mali devrait favoriser la transparence et des normes financières saines, et constituer ainsi la base pour une saine industrie des services financiers pour les pauvres.

Le «Rapport final sur l'Articulation Banques – SFD au Mali»[9] proposait, pour l'amélioration des systèmes d'information des SFD, le plan d'action suivant :

1. Elaborer un diagnostic sur les systèmes d'information et gestion

2. Développer et mettre en place un système d'information et gestion

Selon ce même rapport[10],:

*«Est bon SFD pour les Banques, celui qui a un portefeuille de qualité, un système d'information et de gestion performant pouvant donner à temps des informations utiles et fiables, qui sait là où il va et comment y arriver, qui dispose de fonds propres suffisants, qui se fixe des objectifs de pérennité institutionnelle et financière, et qui a un personnel qualifié.*

*Force est de constater que peu de systèmes financiers décentralisés, en tout cas aucun de ceux visités, remplissent actuellement toutes ces conditions.»*

*Des appuis institutionnels doivent être apportés aux SFD pour améliorer leurs performances. Ils peuvent être les suivants :*

- *appui à l'élaboration de plan à moyen terme (ou plan d'affaires)[11] définissant sur quatre ans, les objectifs, les stratégies, les moyens à mettre en œuvre ;*
- *appui à l'informatisation ;*
- *appui à la mise en place de système d'information et de gestion performant ;*
- *appui à la constitution et/ou au renforcement des fonds propres ;*
- *appui à une institutionnalisation adaptée ;*
- *appui à la formation du personnel aux innovations financières en microfinance ;*

Le rapport final «Diagnostic de six SFD au Mali : NYESIGISO, Crédit de Groupe de Solidarité (GGLS), Kafo Jiginew, Jigiyaso et PIYELI»[12] a souligné les faiblesses importantes de plusieurs SFD au niveau des systèmes d'information qui fait que l'information est incomplète et n'est pas

[9] Présenté à l'USAID/Mali juillet 2000 par Sadio Samassekou, Consultant. Page 33.

[10] Présenté à l'USAID/Mali juillet 2000 par Sadio Samassekou, Consultant. Page IX.

[11] Sur les SFD visités seuls Kafo Jiginew, Nyesigiso et GGLS ( un plan d'affaires jusqu'en 2001 la fin de la phase actuelle de financement USAID) disposent de plan de développement. L'absence même de prévisions financières chez certains ( Faso Jigi, Canef, etc.) n'a pas permis d'évaluer les prévisions de refinancement.

[12] Rapport produit pour l'USAID/MALI par Steve Goune, Abdourahmane Touré, Boubacar Diallo, Sadio Samassekou, Consultants, avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID. Novembre 2000.

fiable. De plus, comme les SFD utilisent des méthodes comptables et principes différents, l'information est incohérente d'une SFD à l'autre. Les règles de la BCEAO en matière comptable diffèrent de celles de CGAP. Il y a un urgent besoin d'introduire de la rigueur, du professionnalisme et un certain niveau de responsabilité des intervenants.

De plus, ce rapport mentionne que les retards sur les prêts sont de plus de 10%, en moyenne, dans plusieurs SFD, ce qui menace sérieusement la pérennité de ces institutions, surtout advenant le retrait de l'appui financier des donateurs. Les retards sur les prêts sont causés par un faible suivi des prêts causés par une faible formation du personnel et par des systèmes d'information déficients qui permettent difficilement le suivi des prêts. Notons que le ratio des retards sur les prêts est habituellement un indice général de la qualité de gestion d'une SFD.

Pour être rentable, les SFD ont besoin d'augmenter leur volume de prêts. Or il peuvent difficilement le faire s'ils n'ont pas les systèmes d'information nécessaires pour gérer leur portefeuille de prêts. Plusieurs SFD ont mis en place des programmes d'expansion avec le résultat que les retards sur prêts ont augmenté, mettant en péril la survie de leurs institutions.

Le Coordonnateur de CAS/SFD a mentionné que les problèmes de refinancement des SFD sont dans certains cas de faux problèmes car il existe plusieurs cas où des banques ont mis à la disposition des SFD des lignes de crédit qui n'ont pas été utilisées par la suite. Par ailleurs, certaines SFD ont de réels besoins de refinancement pour des besoins cycliques de crédit destinés aux agriculteurs.

En octobre 200, il y a eu le lancement d'un processus d'élaboration des plans d'affaires pour un groupe de six SFD, organisé par l'APIM/MALI avec l'appui avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID et avec l'appui financier du projet PIFD GTZ-CAS/SFD.

- Atelier 1. Développement de plans d'affaires – concepts et cannevas
- Atelier 2. Analyse des marchés

Le plan d'action des systèmes d'information qui sera préparé devrait être intégré dans les plans d'affaires des SFD et dans le Plan d'affaires de l'APIM.[13]

### 3. Fonds National pour la Microfinance

Les participants à l'atelier ont insisté sur les points suivants :

- La création d'une société anonyme qui aurait pour mission de gérer ce fonds.
- L'utilisation du fonds comme véritable levier de financement pour lever d'autres fonds.
- La création d'un fonds de garantie ne résout pas le problème des états financiers fiables et transparents des SFD, que les banques ont besoin pour évaluer leur performance, ni le problème d'absence de plan d'affaires pour certaines SFD.

Le gouvernement du Mali a adopté, lors de sa session du 25 Mars 1998, le rapport de synthèse de l'Atelier national sur la microfinance au Mali organisé du 03 au 05 Février 1998 à Bamako.

[13] Voir le rapport final du «Plan d'affaires de l'association professionnelle des institutions de la micro finance APIM/Mali» (octobre 2000), avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

L'une des recommandations majeures de cet Atelier est la création d'un Fonds national pour la microfinance.

Les objectifs du Fonds sont les suivants :

Contribuer à accroître le volume de refinancement des systèmes financiers décentralisés et favoriser la création ou l'extension des SFD dans les zones défavorisées en vue d'améliorer sensiblement l'accès au crédit des groupes cibles spécifiques (notamment les femmes)

A cet effet, les interventions du Fonds devraient se faire sous forme de :

-mécanisme de garantie (pour une part assez importante du Fonds )

-de prise en charge de coûts d'investissement d'assistance technique et de financement

-de prise en charge de coûts supplémentaires liés à la création ou à l'extension des SFD

Le Fonds est constitué par une dotation de l'Etat, de contribution de Partenaires au développement et de ressources diverses ( dons, subvention, intérêts et autres). Les ressources du fonds proviennent de la contribution de 1,5 milliards F/CFA que le Président de la République a effectivement mis à la disposition du Ministre des Finances en Mai 2000.

Ce fonds est actuellement logé dans une banque de la place. Les contributions des Partenaires au développement ne seront sollicitées qu'après la création juridique du fonds par un texte organique.

Des documents sur le Fonds national pour la Microfinance ont été remis aux participants de l'atelier par M. Youssouf Traoré, Coordonnateur de la CAS/SFD. Ces documents se retrouvent au chapitre 4.0 du Volume II «Compte-rendu des Travaux» de ce rapport.

## 4. Partenariat SFD - Banques

Les participants à l'atelier ont insisté sur les points suivants :

- L'articulation Banques-SFD ne peut être géré globalement mais doit être traité au cas par cas;
- Les relations d'affaires doivent être profitables à tous les partenaires, tant aux banques qu'aux SFD. Chacun doit y trouver son compte;
- Si une SFD n'est pas satisfaite des services d'une banque, elle peut changer de banque. Il est normal qu'une SFD puisse mieux s'entendre avec une banque plutôt qu'avec une autre. Les SFD doivent être conscientes qu'au Mali, c'est maintenant le jeu de la concurrence qui prime entre les banques.
- Étudier le modèle de la BCEAO dans le cadre de la création des centrales de risques régionales
- Faciliter le transfert de fonds pour les maliens de l'extérieur dans le cadre de l'amélioration des instruments de paiement

Le projet «Partenariat SFD – Banques**»** pourra tenir compte et bénéficier des travaux déjà effectués dans le cadre de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de

Weidemann Associates, Inc. Partie intégrante de l'étude sur le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID., par Mr Sadio SAMASSEKOU, Consultant. L'étude a été sanctionnée par un atelier de validation organisé par l'APIM Mali le 1er et 2 juin 2000.

### 5. Centre de formation

Les participants à l'atelier ont insisté sur les points suivants :

- Les gestionnaires des SFD devraient être formé sur la façon de présenter une demande de refinancement dans une banque, sur la façon de monter de dossier;
- L'importance des plans d'affaires qui constituent la boussole pour les SFD leur permettant d'avancer;
- Une formation continue doit être appuyée d'un formation pratique pour être efficace.

Le projet «Centre de formation **»** pourra tenir compte et bénéficier des travaux déjà effectués dans le cadre des études suivantes :

- Rapport «Phase 1 (Analyse des besoins) de l'Étude d'Opportunité et de Faisabilité de la Création d'un Centre de Formation Bancaire et Financière à Bamako». Décembre 1999. Ministère de l'industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et A.P.B.E.F. ce rapport propose des actions pour la mise en place du Centre de Formation.

- Rapport final «Étude de faisabilité d'une structure permanente de formation et d'information pour la microfinance au Mali». Avril 2000. Par « Finances sans Frontières », Lomé, Togo et Cabinet d'Études et de Conseils CE. Co. Sarl, Bamako, Mali avec l'appui financier du projet PIFD GTZ-CAS/SFD. Ce rapport recommande la création d'une structure autonome de formation comportant trois composantes.

### 6. Renforcement de la CAS/SFD (Cellule d'Appui et de suivi des SFD)

La CAS/SFD a reçu deux responsabilités, celle d'appuyer et celle de contrôler les SFD. Il est entendu qu'un même organisme ne peut à la fois appuyer et contrôler les SFD. Le rôle d'appui aux SFD devrait être assumé par l'APIM qui s'est d'ailleurs donné comme mission de supporter le développement, la croissance et la soutenabilité de ses SFD/membres.

Selon le «Rapport final sur l'Articulation Banques – SFD au Mali», Présenté à l'USAID/Mali juillet 2000 par Sadio Samassekou, Consultant. Page viii :

*«La CAS/SFD dispose peu de moyens humains, logistiques et financiers par rapport à l'ampleur de sa mission.».*

**Notes sur le discours de clôture du représentant du Ministère de l'Économie et des Finances, Monsieur Babaly Ba.**

À la fin de sa présentation, Monsieur Babaly Ba a insisté sur les points suivants auprès des SFD:

1. Il y a des retards importants dans la production des états financiers des SFD et la remise à la CAS/SFD;
2. Il y a présentement une recrudescence des impayés chez les SFD;

Monsieur Ba a demandé aux SFD d'apporter une attention particulière à la production des états financiers ainsi qu'au mesures de suivi et de contrôle des prêts. Il a aussi demandé de renforcer le contrôle interne.

Monsieur Ba a mentionné qu'il y a présentement un projet avec la Banque Mondiale concernant le financement des audits des SFD. Il a aussi souligné l'importance de rendre fonctionnel le Fonds National pour la Microfinance.

## LISTE DES DOCUMENTS DISPONIBLES

1. RAPPORT FINAL DE L'ETUDE SUR L'ARTICULATION BANQUES-SFD AU MALI Présenté à l'USAID/Mali, juillet 2000 Par Sadio SAMASSEKOU, Consultant (43 pages)
   - Sadio SAMASSEKOU est responsable à la BNDA de l'articulation avec les SFD.
   - Partie intégrante de l'étude sur le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) appuyés par l'USAID
   - L'étude a été sanctionnée par un atelier de validation organisé par l'APIM Mali 1er et 2 juin 2000 avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID

2. AN INSTITUTIONAL DIAGNOSTIC ASSESSMENT OF SIX MICROFINANCE INSTITUTIONS IN MALI, November 2000, Executive Summary (Eng) from the Assm't of the Six MFIs (Goune et al) (14 pages) By
   - Steve Goune, Consultant
   - Abdourahmane Touré, Consultant
   - Boubacar Diallo, Consultant

3. PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL (DE 2000 À 2003) PAR L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES INSTITUTIONS DE LA MICRO FINANCE/MALI, octobre 2000, APIM Strategic Plan (Berry) (56 pages) Par John Berry, Consultant

4. Plan d'affaires – APIM- pas daté, pas de plan d'action en annexe, APIM Bus Plan (Berry) Plan d'affaires APIM (27 pages) Not dated, No annexes

5. Quarterly Progress Report Q3 of Mali Task Order (August-November 2000) Draft (6 pages)

6. Diagnostic des SFD au Mali: NYESIGISO, novembre 2000, Par Steve Goune, Abdourahmane Touré et Boubacar Diallo (54 pages)

7. Diagnostic des SFD au Mali: Crédit de Groupe de Solidarité (GGLS), novembre 2000, Par Steve Goune, Abdourahmane Touré et Boubacar Diallo (66 pages)

8. Diagnostic des SFD au Mali: Kafo Jiginew, novembre 2000, Par Steve Goune, Abdourahmane Touré et Boubacar Diallo (56 pages)

9. Diagnostic des SFD au Mali: Jigiyaso, novembre 2000, Par Steve Goune, Abdourahmane Touré et Boubacar Diallo (68 pages)

10. Diagnostic des SFD au Mali: PIYELI, novembre 2000, Par Steve Goune, Abdourahmane Touré et Boubacar Diallo (64 pages)

11. Financial Sector Development Project, World Bank, Project Appraisal Document, June 6, 2000, Project I.D. ML-PE-1748, Country Director: Hasan A. Tuluy, Task Team Leader: Noël K Tshini, Total Financing Plan (2001-2006): 23,077,000 US$, including Strenghthening of the Microfinance Sector: 1,983,000 US$ to CAS/SFD, APIM, National Consultative Group, training of microfinance institutions. Expected effectiveness date: September 30, 2000. Closing date April 30, 2006. (29 pages).

12. Technical Assistance to CANEF: Interim report. December 2000, By Frank Lusby, Consultant. Computerization of CANEF operational Accounts. (32 pages).

13. Final Report on the Computerized Microfinance Management Systems for Mali, December 2000, By Robert E. Wilson and Abdourhamane Touré (40 pages)

14. Guide sur les Systèmes d'information de Gestion Utilisés par les Systèmes Financiers Décentralisés au Mali, décembre 2000, par Robert E. Wilson and Abdourhamane Touré (40 pages)

15. Rapport sur le Système Bancaire, août 1998, Groupe de Réflexion sur le Système Financier au Mali (51 pages)

16. Proceedings The Commercialization of Microfinance, Nairobi, kenya, May 11-14, 1998, (57 pages)

17. Etude de faisabilité d'une structure permanente de formation et d'information pour la Microfinance au Mali, (65 pages)

18. Synthèse de la Phase 1 (Analyse des besoins) de l'Étude d'opportunité et de faisabilité de la création d'un centre de formation bancaire et financière à Bamako. Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat du Mali (MICA) et A.P.B.E.F.

# ANNEXE A

**Termes de référence**

**TERMES DE REFERENCE DE L'ATELIER SUR L'ARTICULATION BANQUES/SFD (DRAFT)**
**Organisé par l'APIM/MALI**
**LES 12 – 13 MARS 2001**

## A. Introduction

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Nationale de la Micro-finance (SNMF) et du Plan d'Action adoptés par le Gouvernement de la République du Mali et ses partenaires le 25 Mai 1998, l'amélioration de la capacité des Institutions de la Micro-finance au Mali s'est accentué.

L'initiative de la MNS pour le Mali repose sur l'allègement de la pauvreté, les appels pour l'application d'approches durables et l'accès accru aux services financiers et non financiers par les groupes cibles les plus défavorisés en particulier les femmes .

Parmi les changements majeurs proposés pour le secteur de la micro-finance on peut noter les objectifs suivants:

I. Créer et développer des Institutions durables dans le secteur de la micro-finance
II. Développer des produits et des services innovateurs de Micro-finances
III. Consolider les liens entre les banques et les institutions de la microfinance.
IV. Rehausser la supervision et le suivi du secteur financier qui incluent celui de la micro-finance.

Le plan d'Action National pour le secteur de la micro-finance cite six thèmes majeurs autour desquels des efforts concertés du Gouvernement avec ses partenaires sont nécessaires. Il s'agit notamment de :

- L'engagement ferme du Gouvernement à améliorer la capacité institutionnelle de la cellule d'appui à la micro-finance (CAS/SFD) créée au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.
- L'amélioration du cadre légal réglementaire et institutionnel pour permettre une croissance durable et la stabilité du secteur de la micro-finance ainsi que la réduction graduelle du rôle du gouvernement en tant qu'acteur technique dans le secteur de la micro-finance.
- Les capacités institutionnelles améliorées des SFDs.
- Le développement des mécanismes de garanties des risques liés au financement des SFDs.
- La formation des acteurs des SFD.
- Une couverture géographique suffisante et l'accès aux services financiers par les groupes défavorisés.

Dans ce contexte, l'USAID/Mali, en conformité avec les politiques définies par le bureau de développement de la micro-entreprise de l'USAID (G/EG/MD), appuient le Gouvernement du

Mali dans ses efforts visant à renforcer le secteur de la micro-fiance. Les priorités majeures de son appui comme spécifié dans cet Task Order (N° OUT – PCE – 1-811-9690012-00) pour le Mali mettent l'accent sur l'atteinte de deux objectifs fondamentaux :

1. Créer un environnement politique favorable et approfondir l'intermédiation financière sur le marché cible ;

2. Renforcer la capacité d'un groupe choisi d'intermédiaires financiers formels et non officiels, les associations professionnelles et les agences du gouvernement afin que les services financiers soient étendus pour cibler les groupes d'emprunteurs.

L'Association Professionnelle des Institutions de la Micro-finance au Mali (APIM) est une organisation naissante de SFD de pointe constituée de 25 membres qui représentent actuellement environ 85% du total des SFD reconnus au Mali.

L'association est reconnue par le Gouvernement et la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) comme l'entité légale capable d'encourager l'excellence de la MF et représentative des SFD au Mali. Le Gouvernement et les autorités de la BCEAO n'interviennent pas directement au niveau des SFD individuellement sans passer par l'APIM. Un exemple de dialogue efficace avec le Ministère des Finances a été l'élimination de la Taxe sur les Affaires Financières (TAF) instituée dans le cadre de la nouvelle réforme fiscale de 1998.

Pour toutes ces raisons, l'objectif de consolidation des liens entre les banques et les institutions de la Micro-finance dans le cadre d'un dialogue fécond représente un défi majeur à relever par l'APIM pour renforcer à travers des mécanismes appropriés, l'articulation banque - SFD.

En effet, en dépit des études et tentatives faites, l'articulation entre les Banques et les SFD demeure en deçà des attentes.

Ainsi, sur 11 Banques et Etablissements Financiers opérant au Mali, seulement deux travaillent étroitement avec les Institutions de la microfinance (BNDA et BIM).
Peu de Banques ont compris l'existence d'une complémentarité entre elles et les SFD.

Même pour celles qui l'ont compris, les relations avec les SFD se limitent à la gestion de leurs dépôts et la mise en place des lignes de refinancement en leur faveur.

Le projet de création d'un Centre Commun de Formation Banques/SFD dont on peut se réjouir n'est pas encore opérationnel en raison de la différence d'approche des deux secteurs.

Alors que le secteur bancaire considère que le Centre de Formation doit revêtir la forme juridique d'une SA, le secteur des SFD opte en faveur de la forme coopérative, associative ou de G.I.E. Des négociations sont en cours pour trouver rapidement une solution à l'émergence de cet établissement.

Les négociations entre les banques et les SFD sont également en cours pour trouver rapidement une solution dans la perspective de l'émergence d'un secteur financier unifié et dynamique s'inscrivant dans le cadre de la Stratégie Nationale de lutte contre la pauvreté.

Cette préoccupation avait déjà été exprimée au cours de l'atelier de validation de l'étude sur le cadre juridique réglementaire et institutionnel des SFD avec une proposition d'un plan d'action en Juin 2000.

La tenue du présent atelier les 19 ; 20 et 21 Février 2001 vise la mise en place de mécanismes efficaces de collaboration entre les banques et les SFD au Mali.

## B. OBJECTIFS :

Les objectifs globaux du présent atelier sont les suivants :

- Echanges d'informations des Banques et des SFD sur leurs expériences respectives du secteur de la microfinance et du secteur bancaire.

- Identification précise et exhaustive des centres d'intérêt communs notamment dans les domaines suivants :

  * Crédit
  * Recouvrement
  * Formation
  * Environnement/juridique, réglementaire, institutionnel, etc.

## C. RESULTATS ATTENDUS DE L'ATELIER:

- Création d'un cadre de concertation entre les SFD et les Banques (proposer si possible une définition du rôle, des organes et outils techniques du cadre de concertation).

- Elaboration d'un Plan d'Action détaillé et d'un chronogramme de mise en oeuvre.

## D TACHES/DEMARCHE :

Une équipe de deux consultants (Un Consultant local et un Consultant International) sera engagée pour la tenue de l'atelier.

**1.D.** Les Consultants feront appel à des experts professionnels du secteur bancaire et de la microfinance pour préparer des exposés à présenter au cours de l'Atelier.

A cet égard, les thèmes suivants sont proposés :

**Thème 1** : **L'expérience de la BNDA de l'articulation Banques/SFD**
L'exposé mettra l'accent sur l'intérêt de ce partenariat pour les deux parties, les problèmes communs, les actions à envisager pour renforcer toutes les synergies possibles entre les Banques et les SFD.

Ce thème pourrait être traité par Monsieur Sadio SAMASSEKOU de la BNDA qui a réalisé l'étude sur l'articulation Banques/SFD.

**Thème 2** : **Les domaines possibles de collaboration Banques/SFD**
Ce thème sera traité par un professionnel d'une Banque de la place dont les la nature des activités peut l'orienter vers les SFD : Ex : Banque de l'Habitat du Mali (BHM) et EcoBank. La B.H.M. collabore actuellement avec le réseau NYESIGISO.

**Thème 3** : **L'expérience du réseau KAFO JIGINEW dans les mécanismes de refinancement auprès des Banques et d'autres bailleurs. Vers quelles pistes s'orienter pour accroître le refinancement et renforcer les autres formes de coopération ? Quels doivent être les rôles des SFD, de l'Etat, des Banques et des autres Partenaires au développement ?**
L'exposé pourrait être présenté par Monsieur Alou SIDIBE, Directeur Général du Réseau KAFO JIGINEW.

**Thème 4** : **L'expérience de collaboration CANEF/BNDA. Comment les SFD et les Banques pourraient-elles promouvoir leur partenariat pour améliorer la couverture géographique du pays dans le domaine de l'intermédiation financière ?**

L'exposé pourrait être présenté par Monsieur Bakary TRAORE, Directeur Général de CANEF.

**2. D.** Les Consultants devront rencontrer APIM, APBF, CAS-SFD, BCEAO, le Directeur Général de KAFO JIGINEW et celui de CANEF Ministère de l'Economie et des Finances pour recueillir leur point de vue sur l'articulation Banques/SFD.
Il en sera de même avec les Etablissements de Crédit : BNDA, BIM, BDM-SA, BMCD , BICIM, BHM, EcoBank, BCS, BOA, Crédit Initiative-SA, etc.

**3.D.** Les Consultants rendront visite aux principaux Partenaires au développement : USAID, GTZ, PNUD, AFD, Coopération Canadienne, Coopération Néerlandaise, Coopération Suisse pour recueillir leur avis sur l'articulation Banques/SFD.
Il s'agit en outre de sensibiliser tous ces acteurs de l'intérêt de l'Atelier en vue d'une participation renforcée et qualitative.

**4.D.** La rédaction d'un document de travail pour l'Atelier se fera par les Consultants pour camper les objectifs et les résultats attendus par l'APIM.

**5.D.** les Consultants Organiseront l'Atelier avec l'APIM.

**6.D.** Rédaction des conclusions et recommandations de l'Atelier par le Consultant local (Version Française).

**Calendrier des tâches à exécuter :**

| ETAPES | Consultant Local | NBR de Jours | Consultant International | NBR de Jours |
|---|---|---|---|---|
| **Etape 1** | Préparation de l'atelier avec : APIM, APBF, CAS/SFD, BCEAO, Ministère de l'Economie et des Finances | **4** | Voyage au Mali | **5** |
| **Etape 2** | Rencontre avec quelques structures de la place (Banques et Etablissements Financiers au nombre de 11) | **3** | Rencontre avec quelques structures de la place (Banques et Etablissements Financiers au nombre de 11) | **2** |
| **Etape 3** | Rédaction et saisie du document de base de l'Atelier par le Consultant | **2** | Rédaction et saisie du document de base de l'Atelier par le Consultant | **1** |
| **Etape 4** | Préparation matérielle du document de l'Atelier et distribution en liaison avec l'APIM | **3** | Préparation matérielle du document de l'Atelier et distribution en liaison avec l'APIM | **3** |
| **Etape 5** | Tenue et animation de l'Atelier | **3** | Tenue et animation de l'Atelier | **2** |
| **Etape 6** | Rédaction, compte rendu, conclusion et recommandations de l'Atelier (version française) | **3** | Rédaction, compte rendu, conclusion et recommandations de l'Atelier (Executive Summary en anglaise) | **2** |
| | **TOTAL** | **18 Jours** | **TOTAL** | **15 Jours** |

## E. La période

Cette tâche assignée est supposée commencer par sa préparation conceptuelle et matérielle en février 2001 et continuer jusqu'en avril 2001.

Un consultant local et un consultant international seront impliqués dans cette tâche. La durée totale pour la préparation et tenu de l'atelier est de 33 jours ouvrables y compris 18 jours pour le consultant local et 15 jours pour le consultant international.
(**Note: the exact schedule & timing of deliverables will be determined in discussions with the Weidemann Technical Coordinator in Mali after the international consultant arrives in Bamako.)**

Le consultant international sera le chef d'équipe pour l'exécution de cette tâche ; En tant que tel, le rapport final en Français sera sous sa responsabilité directe. Cependant, le consultant local serait lui soumettra ses contributions et fera les travaux d'éditions avant que le rapport final ne soit produit.

Le rapport final en Français aura un sommaire de deux pages maximum écrites en Anglais par le chef d'équipe. Le travail sera conduit au Mali en collaboration étroite avec le Président de l 'APIM Mali, le Coordinateur Technique de Weidemann Associates, Inc. au Mali, et l'Equipe de Croissance Economique Durable de l'USAID Mali.

## F. Les exigences

Le chef d'Equipe sera un expert en développement organisationnel avec au moins 10 années d'expérience pratique travaillant avec les banques et les institutions financières décentralisées. L'expérience avec les banques commerciales et les SFD dans les pays en développement est exigée. Elle/il doit parler et écrire couramment le français (FSI 4 ou au-dessus de).

Le consultant local serait un banquier avec expérience dans le domaine de développement institutionnel et organisationnel au Mali. Il doit avoir des expériences/connaissances considérables du secteur de microfinance au Mali.

## G. Rapporter

Les consultants rapporteront au Président de l'APIM et au Coordinateur Technique de Weidemann Associates, Inc. au Mali.

## H. La logistique

Les consultants travailleront essentiellement en dehors des bureaux de WAI, cependant, APIM et WAI pourront également fournir certains appuis logistiques et un bureau en cas de besoin. Le transport local sera à la charge des consultants. Il n'est pas attendu que les consultants aient un besoin quelconque à attendre de l'USAID/Mali. L'accès aux installations APIM/WAI ne sera pas disponible pour les affaires personnelles/privées des consultants y compris la photocopies, les impressions ou le téléphone/email.

# ANNEXE B

## Document de base de l'atelier

Table des matières

Page

Historique des évènements.....1

Paiements et SFD au Mali.....8

Extrait du document «Banques de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés – 1999, MALI» .....12

Extrait du document «Banques de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés – 1998, UMOA».....14

# Document de base de l'atelier

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de la Microfinance (SNMF) et du Plan d'Action adopté par le Gouvernement du Mali et ses partenaires au développement le 25 mai 1998, l'amélioration des performances des Institutions de la Microfinance au Mali représente un objectif prioritaire. Dans ce cadre, la consolidation des liens entre les Banques et les Institutions de la Microfinance figure en première ligne.

Cet atelier initié par l'APIM/MALI avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID et le projet PIFD GTZ-CAS/SFD vise à faire le point de l'état d'avancement des réflexions sur les relations entre les banques et les SFD et surtout de proposer des mesures concrètes dans le cadre d'un dialogue direct et franc entre tous les acteurs.

**Historique des évènements:**

**8 et 9 décembre 1998** :

- Forum organisé à Bamako par le Club des dirigeants de banques et établissements financiers d'Afrique francophone en partenariat avec l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Mali sur le thème « Les relations entre les banques commerciales et les systèmes financiers décentralisés ».
  Les recommandations du forum ont été les suivantes:
  - Création d'un cadre légal et réglementaire et institutionnel adéquat laissant toutefois une initiative aux SFD pour favoriser leur développement;
  - Amélioration de l'appréciation du risque par une bonne analyse des dossiers;
  - Recours aux accords de classements pour élargir leurs possibilités d'accès au refinancement des SFD;
  - Création d'un cadre de concertation Banques – SFD.

**Décembre 1999** :

- Rapport «Phase 1 (Analyse des besoins) de l'Étude d'Opportunité et de Faisabilité de la Création d'un Centre de Formation Bancaire et Financière à Bamako. Ministère de l'industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et A.P.B.E.F.

  Recommandations :
  - Créer, au plus vite, étant donnée la concurrence émergente (C.C.I., étrangers. SFD, …) un centre, qui aurait vocation à intervenir à trois niveaux;
  - Héberger dans ce centre les formations destinées à répondre aux besoins des Structures Financières Décentralisées;
  - Positionner, à ce titre, le Centre, en correspondant, pour la formation, des structures supranationales des S.F.D., en proposant à celles-ci d'organiser des échanges d'outils pédagogiques;
  - Solliciter, avec le soutien du Gouvernement (MICA) et de l'A.P.B.E.F., l'aide du FAFPA et des bailleurs de fonds internationaux, pour le financement des investissements initiaux requis.

1. Programmes des formations diplômantes :

   C.A.P./B.P. : reprendre le leadership sur les formations actuellement dispensées par l' ONMOE
2. Lancer progressivement, une offre régulière de séminaires transfrontières (au moins dans les domaines où il n'y a pas de réponses appropriées, dans les pays voisins), sur trois types de sujets: Nouveautés, Perfectionnements, Spécialisations.
3. Développer, peu à peu, des programmes de perfectionnement spécifiques novateurs et/ou de haut niveau.
   3.1 Investir, tout d'abord, pour élaborer un programme d'auto-fomation monitorée, très visuel, en microfinance;
   3.2 Promouvoir la création et héberger, dans le Centre, des séminaires de recherche et d'échange entre experts bancaires, s'appuyant sur la constitution de «clubs» transnationaux sur la sous-région UEMOA, dans divers métiers.

ACTIONS RESTANT A CONDUIRE

- Contacts avec les autres instances concernées;
- Rédaction d'une proposition de statuts pour le Centre et détermination de la constitution de ses instances dirigeantes (Conseil d'Administration, Comité pédagogique, .);
- Élaboration détaillée des programmes diffusés, y compris les conditions d'accès et de validation des formations;
- Définition du «Cahier des charges» de l'auto-formation du personnel des I.F.D. aux spécificités des S.F.D.;
- Choix des méthodes pédagogiques recommandées pour chacun des programmes retenus et des supports pédagogiques qui seraient, en conséquence, nécessaires ainsi que des collaborations qui pourraient utilement être établies, par le Centre, avec des partenaires extérieurs;
- Esquisse des moyens humains requis pour le Centre (corps professoral) équipe administrative et de gestion,) et de sa formation, des locaux nécessaires et des équipements et matériels à prévoir;
- Estimation des investissements à envisager et de leurs modes possibles de financement, ainsi que des dépenses de fonctionnement probables, des nombres d'inscriptions possibles, des tarifs acceptables, et donc des recettes susceptibles de couvrir les coûts et conditions d'un équilibre financier durable.

**Avril 2000** :

- Rapport final «Étude de faisabilité d'une structure permanente de formation et d'information pour la microfinance au Mali». Par « Finances sans Frontières », Lomé, Togo et Cabinet d'Études et de Conseils CE. Co. Sarl, Bamako, Mali avec l'appui financier du projet PIFD GTZ-CAS/SFD.

  Recommandations : Création d'une structure autonome de formation comportant trois composantes :
  - Cycles longs de formation qualifiante diplômante
  - Actions de conseil individualisé et d'information
  - Séminaires ponctuels de spécialisation

Les produits de formation proposés sont de trois natures :

- Formation diplômante
  - Le CAP (Certificat d'Aptitude professionnelle)
  - Le B.P. (Brevet Professionnel)
  - Préparation de l'Institut Technique de Banque (ITB). Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB) (France) mis en place en Afrique
- Formation non diplômante (15 thèmes retenus et les besoins spécifiques des femmes)
- Information professionnelle (organes d'information)

«« L'étude que nous avons menée aboutit indiscutablement à l'opportunité de créer à Bamako une structure de formation à la microfinance qui pourrait avoir une couverture régionale, et être associée voire commune avec le Centre de Formation bancaire et financière actuellement a l'étude.

Par ailleurs, la création d'un centre régional de formation à la microfinance compenserait, tout au moins en partie, l'absence de siège de structure régionale financière au MALI, seul pays à ne pas en être doté dans l'UEMOA.[14]

La création de ce Centre, non seulement permettrait de satisfaire un besoin unanimement reconnu, mais confirmerait Bamako comme capitale sous régionale de la microfinance. »»

**29 au 31 Mai 2000** :

- Atelier à Bamako sur «Le Plan stratégique triennal (2000 - 2003) par l'Association professionnelle des institutions de la micro finance APIM /Mali».
  Cet atelier a conduit à l'élaboration de trois objectifs de programme et un objectif de développement institutionnel. Ces objectifs sont les suivants:
  - Programme d'appui aux membres « Supporter le développement, la croissance et la soutenabilité des membres de l'A.P.I.M »
  - Programme de représentation « Maintenir et améliorer les relations avec les membres de l'A.P.I.M, les partenaires et le public.»
  - Programme de régulation « Etablir et renforcer les standards, les normes pour les membres de l'A.P.I.M »
  - Développement Institutionnel « Développer la capacité de l'APIM à servir ses membres »

  Lors de cet atelier, les membres de l'APIM ont développé des plans d'action et un calendrier d'application, défini les indicateurs de réussite, assigné une responsabilité pour superviser l'activité et fait une liste des ressources nécessaires pour l'atteindre.

- Rapport final du «Plan stratégique triennal (de 2000 à 2003) par l'Association Professionnelle des Institutions de la Microfinance APIM/Mali» (octobre 2000), avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

[14] Tous les autres pays abritent au moins un siège, soit d'établissement financier à compétence régionale, soit d'une institution régionale de formation.

- Rapport final du «Plan d'affaires de l'association professionnelle des institutions de la micro finance APIM/Mali» (octobre 2000), avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

**Juin 2000**[15]

- Rapport de l'étude sur l'articulation Banques-SFD au Mali sous l'égide de l'APIM-MALI avec l'appui financier et technique de l'USAID sous la supervision technique de Weidemann Associates, Inc. Partie intégrante de l'étude sur le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID., par Mr Sadio SAMASSEKOU, Consultant. L'étude a été sanctionnée par un atelier de validation organisé par l'APIM Mali le 1er et 2 juin 2000.

  Recommandations

  *Institutionnelles*

  Essentiellement des appuis institutionnels :

  A *la CAS/SFD*
  - appuis en formation aux techniques de suivi, de contrôle et d'audit ;
  - appuis en moyens informatiques et logistiques.

  A *l'APIM*
  - appui technique et financier pour l'élaboration d'un code de déontologie ;
  - appui technique et financier pour la mise en place d'un fonds de garantie inter-SFD ;
  - appui financier pour la formation des membres de l'APIM/MALI aux innovations techniques en matière de microfinance et des responsables de l'APIM/MALI aux techniques d'animation commerciale (mise en contact, démarchage etc.).

  *D'ordre communicationnel*

  Il convient de corriger le déficit de communication par une opération forte de relations publiques des SFD vers les Banques et inversement.

  Les SFD doivent apprendre à mieux se vendre aux Banques, au moins en envoyant régulièrement leurs rapports d'activités annuels aux Banques, en les invitant à leurs assemblées générales annuelles, en organisant des visites d'échanges, des opérations portes ouvertures etc.

  Il convient de créer un cadre de concertation et d'échanges d'informations et d'expériences entre SFD et Banques. L'APIM pourrait le faire et participer activement à sa gestion.

  Il convient également d'instaurer un système de parrainage des « petits » SFD par les plus « grands » auprès d'autres SFD et/ou des Banques.

[15] Ce rapport a servi de base aux discussions de la commission 3 de l'Atelier à Bamako sur «Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des SFD au Mali», atelier qui a abouti aux recommandations citées plus bas.

Ce parrainage pourrait également porter sur une certaine catégorie clientèle des SFD auprès des Banques. Il s'agirait des clients de bonne qualité dont les montants demandés dépassent la capacité financière et/ou d'appréciation et de gestion de risques des SFD.

*Liées à la faiblesse du niveau de performance des SFD*

Des appuis institutionnels doivent être apportés aux SFD pour améliorer leurs performances. Ils peuvent être les suivants :

- appui à l'élaboration de plan de développement (ou plan d'affaires) ;
- appui à l'informatisation ;
- appui à la mise en place de système d'information et de gestion performant ;
- appui à la constitution et/ou au renforcement des fonds propres ;
- appui à une institutionnalisation adaptée ;
- appui à la formation du personnel aux innovations financières en microfinance.

*Liées à la limitation de la capacité de refinancement des SFD*

Il convient d'aider les Banques à mobiliser des lignes de crédit à des conditions douces affectées au refinancement des SFD ou de constituer un fonds de garantie pour servir de dépôt de garantie partielle au refinancement des SFD.

**1er et 2 juin 2000** :

- Atelier à Bamako sur «Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel des SFD au Mali», avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.
  La commission 3 portait sur «L'Articulation Banques/SFD)».
  Ses recommandations ont été :

1. L'accès des SFD au refinancement :
   - Établissement d'une bonne stratégie de communication des SFD vers les banques;
   - Organisation des rencontres entre SFD et banques au niveau des dirigeants;
   - Mise en place d'un cadre de concertation entre les SFD et les banques;
   - Traitement rapidement des demandes par les banques;
   - Exploitation au mieux de la complémentarité entre SFD et banques;
   - Parrainage des petites structures par les plus grandes et les plus anciennes;
   - Parrainage d'un client par un SFD auprès d'une banque;
   - Et encouragement de la caution technique par les opérateurs.

   En conclusion, la commission a recommandé la création d'un véritable cadre de collaboration entre les SFD et les banques en vue de renforcer la confiance.

2. Insuffisances de performance des SFD qui freinent la collaboration avec les banques
   - Mise en place d'un système d'information et de gestion performant;
   - Production et audition régulières des comptes;
   - Disposition d'un schéma institutionnel lisible;
   - Elaboration des objectifs de pérennité institutionnelle et financière;

- Ouverture d'un compte dans les banques;
- Et dépôt de la réserve légale en banque.

La commission a recommandé l'amélioration des systèmes d'information et gestion des SFD.

3. La commission a constaté qu'on peut établir un vrai partenariat SFD – Banques et que les domaines de collaboration mutuellement profitables sont:

- Stage des agents des SFD dans les banques
- Stage des agents des banques dans les SFD
- Création d'un centre de formation SFD – Banques
- Ateliers

La commission a aussi recommandé la multiplication des échanges entre les SFD et les banques

4. La commission a recommandé l'exonération de tous les SFD de la Taxe sur les Affaires Financières (TAF).

**Octobre 2000 :**

- Lancement d'un processus d'élaboration des plans d'affaires pour un groupe de six SFD, organisé par l'APIM/MALI avec l'appui avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID et avec l'appui financier du projet PIFD GTZ-CAS/SFD.
  - Atelier 1. Développement de plans d'affaires – concepts et cannevas
  - Atelier 2. Analyse des marchés

**Novembre 2000:**

- Rapport final «Diagnostic des SFD au Mali»: NYESIGISO, Crédit de Groupe de Solidarité (GGLS), Kafo Jiginew, Jigiyaso et PIYELI, avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

**Décembre 2000:**

- Rapport final «Appui technique à CANEF: Rapport intérimaire - Informatisation de CANEF - Opérations bancaires et système comptable», avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.
- Rapport final «L'informatisation des systèmes d'information de gestion pour le Mali», avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.
- Rapport final «Guide sur les Systèmes d'information de gestion utilisés par les Systèmes Financiers Décentralisés au Mali», avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

**Février 2001:**

- Formation des SFD, de l'agent de l'APIM/MALI et agents de la CAS/SFD sur les systèmes comptables de SYSCOA avec l'appui technique et financier de Weidemann Associates, Inc./USAID.
- Informatisation du système comptable de Crédit de Groupe de Solidarité (GGLS) avec l'appui technique de Weidemann Associates, Inc./USAID.

**PAIEMENTS ET SFD AU MALI**

ATELIER ARTICULATION ENTRE LES BANQUES ET LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES AU MALI

PAR ROLAND SIEBEKE, CONSEILLER TECHNIQUE PROJET PROMOTION DES INSTITUTIONS FINANCIERES DECENTRALISEES AU MALI GTZ-CAS/SFD

BAMAKO, LE 9 MARS 2001

LES COMMENTAIRES SONT BIENVENUES.

Selon la Loi Bancaire malienne, seules les banques ont le droit d'ouvrir des comptes dont les titulaires peuvent disposer par chèques ou par virements[16]. Les institutions mutualistes d'épargne et de crédit peuvent ouvrir des comptes de dépôts à leurs membres, mais « il ne peut en être disposé par chèque ou virement, à l'exclusion des ordres de paiement internes au profit exclusivement des membres ou de l'institution » (article 24 de la Loi portant Réglementation des Institutions mutualistes d'épargne et de crédit, identique dans toute la zone UEMOA).

Au Mali, une vingtaine de villes et de localités ont au moins une banque. C'est déjà un acquis du système financier malien, dû à des efforts remarquables surtout de la BNDA et de la BDM. Mais dans ce vaste pays, il y a pas mal de villes et de localités avec un potentiel économique certain qui sont dépourvues de banque. Pour ne donner qu'un exemple, Léré, ville en plein essor économique non loin de la frontière mauritanienne, se situe à une distance de 250 km de la banque la plus proche.

Cette situation a comme conséquence le transport d'importantes sommes d'argent en espèces à travers le pays. Il y aurait des commerçants qui se déplacent plusieurs fois sur le même trajet pour limiter le volume de perte en cas de brigandage. Ces transports reflètent un **potentiel d'expansion des services de paiements pour les banques**, qui sont des professionnels en matière de paiements.

Or, dans un vaste pays comme le Mali, les banques hésitent à étendre trop leurs réseaux d'agences et de succursales. Un atelier sur l'articulation banques – SFD pourrait donner lieu à une réflexion sur les opportunités qui s'offrent aux banques d'augmenter leurs chiffres d'affaires

[16] La seule exception est l'Organe financier selon article 55, 56 de la Loi portant Réglementation des Institutions mutualistes d'Epargne et de Crédit, qui n'existe pourtant pas encore en pratique. « Tout réseau [mutualiste] peut se doter d'un organe financier. L'organe financier est constitué sous forme de société … Il a le statut de banque ou d'établissement financier et est régi, sauf dérogations, par les dispositions de la loi portant réglementation bancaire » (art 55 Loi N° 94 – 040).

en matière de paiements *en collaboration avec les IFD* qui sont de plus en plus répandues dans le pays.

A cet égard, les pistes de réflexion et questions suivantes pourraient être explorées :

1) Quelles formes de partenariat entre une banque et un Système Financier Décentralisé peut-on éventuellement concevoir pour permettre à certains clients de SFD d'accéder à des services de chèque, de virement et de lettres de crédit?
   a) Une possibilité serait que le SFD dispose – en tant que titulaire d'un compte courant chez une banque – d'un chéquier et établisse des chèques à l'ordre de tiers, selon les souhaits de ses clients. Exemple: Drahmane Traoré, membre de l'institution financière décentralisée (IFD) D∈m∈so à Nara, veut payer son fournisseur d'engrais Hawa Coulibaly à Bamako. Heureusement que D∈m∈so est client de la Banque des Transactions Financières du Mali (BTFM) et détenteur d'un chéquier BTFM. D∈m∈so établit donc, à la demande de Drahmane, un chèque en faveur de Madame Hawa Coulibaly et le remet soit à Drahmane Traoré, soit à un coursier de D∈m∈so. Dans le dernier cas, Drahmane effectue un paiement sans se déplacer.
      Bien entendu, D∈m∈so débite le compte de son membre Drahmane Traoré.
   b) Si D∈m∈so Nara est en connection RAC avec sa banque partenaire BTFM et que D∈m∈so dispose de la confiance de la BTFM, D∈m∈so pourrait demander à la BTFM d'effectuer des virements à des tiers, en débitant le compte courant de D∈m∈so chez la BTFM. Bien sûr, il lui faudrait soit un compte créditeur ou un découvert suffisant chez la BTFM.
   c) Dans les exemples a) et b) ci-dessus, on a présupposé que D∈m∈so ne soit pas affilié à un réseau mutualiste. Dans le cas contraire, les institutions de base affiliées à un réseau mutualiste ne sont normalement pas titulaires de comptes bancaires puisque les réseaux mutualistes centralisent les excédents de ressources des institutions de base. Dans ce cas, et en restant dans notre exemple a), la caisse de Nara devrait demander à son union ou fédération, titulaire d'un compte bancaire, d'établir le chèque en faveur de Hawa Coulibaly et de prélever le compte de la caisse de Nara du même montant.
   d) En sens inverse, les paiements en faveur d'habitants de villes périphériques sont bien entendu également possible. Pourtant, dans le cas de montants élevés, des bénéficiaires préféreront parfois garder ces montants sur des comptes bancaires en ville.
   e) Il reste à analyser les possibilités juridiques pour des SFD d'agir en tant que mandataires ou sous-traitants de banques dans des cas spécifiques. Par exemple, D∈m∈so Nara

pourrait remettre à son membre Drahmane Traoré une *lettre de crédit* émise par la BTFM, pour que Drahmane puisse se rendre à Dakar ou à Nouakchott et y retirer des fonds chez une banque correspondante de la BTFM .

2) En dehors la période de l'hivernage, les SFD détiennent des dépôts importants dans le système bancaire. Bien qu'une partie de ces dépôts soit bloquée, il reste à analyser quelle partie pourra servir de soutenir les activités mentionnées ci-dessus.
3) Les véritables coûts d'un nouveau service sont toujours difficiles à calculer. Si les banques exigent des frais trop élevés, elles risquent de ne pas ouvrir le marché ; si les frais calculés sont assez bas, les banques craignent ne pas couvrir leurs charges. Pour diminuer cette incertitude, l'étendue du Mali offre la possibilité de tester le marché et les coûts de nouveaux services à des endroits bien délimités.
4) Avec un développement des synergies entre banques et SFD en matière de paiements, le nombre de transports d'argent en espèces dans le pays va diminuer. En revanche, il y restera des transports *nets* indispensables d'argent entre banques et SFD, qui risquent d'être coûteux au début. Ces coûts sont pourtant susceptibles de baisser si des transporteurs professionnels d'argent apparaissent, comme dans d'autres pays.

Il a parfois été dit que les SFD représentent une chance pour les banques d'atteindre des clients – directement ou indirectement – qui leur échapperaient autrement. Le domaine des paiements nationaux et internationaux, si manipulé d'une manière professionnelle, pourrait en être un exemple. A terme, une meilleure collaboration entre les banques et les SFD est susceptible d'attirer de nouveaux clients au secteur financier, par exemple des éleveurs qui restent en ce moment à l'écart, ou des communes rurales. Une monétarisation accrue de l'économie malienne en résultera.

Evidemment, des partenariats banques – SFD présupposent une confiance mutuelle. La confiance est quelque chose qui croît avec le temps – et avec la qualité des états financiers du partenaire.

**EXTRAIT DU DOCUMENT «BANQUES DE DONNÉES SUR LES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS – 1999, MALI»**

Par le Bureau International du Travail (BIT) et de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Dakar, Décembre 2000, page 23:

## Chapitre 3. LES RELATI0NS DES SFD AVEC LE SYSTEME FINANCIER

### 3.1 Les relations entre SFD

Les relations entre les SFD ont pour cadre officiel, l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIM) qui représente un espace de rencontre et d`échange pour les institutions de microfinance. L'APIM/MALI, créée en mai 1999, a pour missions:

- la représentation des institutions de microfinance auprès des autorités politiques, administratives et monétaires ainsi que la défense des intérêts matériels et moraux de la profession;
- la promotion des échanges entre les différents intervenants du secteur;
- le renforcement du professionnalisme et des capacités des SFD.

Seules peuvent être membres de l'APIM/MALI, les institutions agréées ou reconnues par le Ministère des Finances.

En 1999, les activités de l`Association ont été peu soutenues du fait de l'absence d`un secrétaire permanent.

Les coordonnées de l'APIM/MALI sont les suivantes :
APIM
S/C de KONDO JIGIMA
BP E 2886 Bamako
Tél. (223) 21-65-90/21-93-03
Fax : (223) 21-93-03
Email : kondojigima@afribone.net.ml

En termes de coopération financière, très peu d'institutions effectuent des opérations de placement ou de refinancement entre elles. Selon les données disponibles, seuls les réseaux de CVECA, l'Union KONDO JIGIMA et NYESIGiSO font ce type d'opérations avec F/CRMD et CACOEC SUDU DIAWDU. Faute de données précises, le montant de ces transactions n'a pu être chiffré.

### 3.2 Les relations avec le système bancaire

Le système bancaire malien comptait au 31 décembre 1999, 09 banques et 03 établissements financiers totalisant un effectif de l l77 employés. L'évolution de l'activité bancaire est marquée en 1999 par une croissance conjuguée des crédits et des dépôts. Les crédits ont connu une expansion supérieure à celle des dépôts. Il ressort toutefois, que les crédits en souffrance ont augmenté de 24,4%, passant de 23,4 milliards en 1998 à 29,1 milliards en 1999.

**Tableau 1 : Évolution comparative des dépôts et des crédits en 1999 (en milliards de FCFA)**

| | Dépôts | % | Crédits | % |
|---|---|---|---|---|
| Système bancaire | 240,9 | 95,5% | 291,6 | 95,0% |
| SFD | 11,4 | 4,5% | 15,4 | 5,0% |
| Total | 252,3 | 100,0% | 307,0 | 100,0% |

La part des SFD dans le système financier national, bien que relativement faible en terme de flux financiers gérés, est en légère hausse par rapport à 1998. Les dépôts représentent ainsi en 1999, 4,5% de l'épargne collectée par l'ensemble du système financier contre 4% en 1998, tandis que la part des crédits passe de 4,8% à 5%. Il faut cependant relever que malgré la faiblesse relative des flux financiers, les SFD ont un impact important sur les populations défavorisées; notamment en termes d'accès à des services financiers de proximité.

**Tableau 2 : Comparaison de quelques indicateurs entre le système bancaire et les SFD**

| | Système bancaire | SFD |
|---|---|---|
| Nombre de guichets | 139 | 836 |
| Taux d'intérêt débiteur | 18% maximum | 4% à 36% |
| Taux d'intérêt créditeur | 3,5% | 2,5% à 18% |
| Effectifs | 1177 | 1610 |

L'importance et l'augmentation du nombre de guichets des SFD (836 contre 721 en 1998) illustre bien les performances des SFD en termes de proximité géographique.

L'évolution des relations entre les systèmes financiers décentralisés et le système bancaire est caractérisée par l`accroissement du nombre de banques (BNDA, BOA, BDM, BMCD, BIM-SA, ECOBANK) impliqué dans des opérations financières avec les SFD. Ainsi, en 1999, près de 55% des institutions recensées déclarent effectuer des opérations de placements et/ou de refinancement auprès du système bancaire. Cependant, les deux principaux partenaires des SFD restent la BNDA et la BIM-SA. La BNDA, à travers les opérations de placement et/ou de refinancement, mais également les travaux de maîtrise d'ouvrage déléguée, est la principale banque partenaire des institutions de financement décentralisé du Mali.

**EXTRAIT DU DOCUMENT «BANQUES DE DONNÉES SUR LES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS – 1998, UMOA»**

Par le Bureau International du Travail (BIT) et de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Dakar, Troisième édition 1999, page 51

**Tableau 33 : Liste des SFD ayant octroyé plus de 1 milliard de F CFA de crédit en 1998**

| SFD | PAYS | TYPE | MONTANT DES CRÉDITS DANS L'ANNÉE 1998 (Millions F CFA) | % DU TOTAL | NOMBRE DE PRETS DANS L'ANNÉE 1998 |
|---|---|---|---|---|---|
| FECECAM | Bénin | Epargne/crédit | 12 714,4 | 14,5 | 60 518 |
| FENACOOPEC | Côte d'Ivoire | Epargne/crédit | 8 087,7 | 9,2 | 14 746 |
| ACEP | Sénégal | Epargne/crédit | 7 699,2 | 8,8 | 6 129 |
| FUCEC | Togo | Epargne/crédit | 6 410,7 | 7,3 | 12 772 |
| FCPB | Burkina Faso | Epargne/crédit | 6 063,0 | 7,0 | 16 906 |
| CMS | Sénégal | Epargne/crédit | 3 995,0 | 4,5 | 15 364 |
| **KAFO JIGINEW** | **Mali** | **Epargne/crédit** | **3 422,2** | **4,0** | **33 507** |
| PADME | Bénin | Crédit direct | 3 089,2 | 3,5 | 7 039 |
| **CVECA/ON** | **Mali** | **Epargne/crédit** | **2 948,3** | **3,4** | **6 795** |
| **NYESIGISO** | **Mali** | **Epargne/crédit** | **2 727,9** | **3,1** | **8 042** |
| CONVERGENCE 2000 | Bénin | Crédit direct | 2 115,3 | 2,4 | ND |
| TAIMAKO | Niger | Epargne/crédit | 1 818,0 | 2,1 | 3 592 |
| FAARF | Burkina Faso | Crédit direct | 1 476,7 | 2,0 | 2 482 |
| PAMECAS | Sénégal | Epargne/crédit | 1 351,6 | 1,5 | 5 753 |
| **CANEF** | **Mali** | **Crédit direct** | **1 311,7** | **1,5** | **31 538** |
| **KONDO JIGIMA** | **Mali** | **Epargne/crédit** | **1 287,2** | **1,5** | **3 301** |
| **FDV/CRMD NIONO** | **Mali** | **Epargne/crédit** | **1 251,7** | **1,4** | **13 214** |
| MEC UNACOIS | Sénégal | Epargne/crédit | 1 147,0 | 1,3 | 2 111 |
| URCPSO | Burkina Faso | Crédit direct | 1 122,0 | 1,3 | 5 983 |
| PAPME | Bénin | Crédit direct | 1 118,4 | 1,2 | 285 |
| TOTAL DES 20 SFD | | | 71 157,2 | 81,1% | 250 077 |
| TOTAL UMOA | | | 87 695,5 | 100,0% | 408 454 |

20 SFD ont distribué 81 % du volume de crédit en 1998.

Le nombre de SFD ayant accordé plus d'un milliard (1,0) de crédit est en hausse, passant de quatorze (14) structures en 1997 à vingt (20) en 1998, représentant ainsi plus de 81% des crédits accordés au cours de l'année. Le dynamisme des institutions de microfinance est relevé dans l'ensemble de l'UMOA, et plus particulièrement au Bénin, au Mali et au Sénégal.

# ANNEXE C

**Ordre du jour**

# ORDRE DU JOUR

## LUNDI LE 12 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 08h00 – 08h30 | Arrivée des participants |
| 08h30 – 08h40 | Présentation du programme, des objectifs, des résultats attendus de l'atelier par M[r] Ibrahim Bocar Ba, Consultant, |
| 08h40 – 09h00 | Allocution de bienvenue présentée par M[r] Ousmane Traore, Président de l'APIM/Mali. |
| 09h00 – 09h30 | Allocution d'ouverture de l'Atelier prononcée par le Ministre de l'Économie et des Finances |
| 09h30 – 10h15 | Pause café |
| 10h15 – 10h45 | Communication sur les enjeux de l'Articulation Banques – SFD<br>Présentée par M[r] Ousmane TRAORE – Président de l'APIM/Mali. |
| 10h45 – 11h15 | Communication sur la vision du système bancaire de l'Articulation Banques – SFD.<br>Présentée par M[r] Sekou Massa KANTE, Secrétaire Permanent de l'APBEF. |
| 11h15 – 13h00 | Discussions sur les communications. |
| 13h00 – 14h30 | Pause déjeuner |
| 14h30 – 15h00 | Communication sur les domaines possibles de collaboration Banques – SFD<br>Présentée par M[r] Diawara, PDG de la BHM |
| 15h00 – 15h30 | Communication sur l'expérience du réseau KAFO JIGINEW dans les mécanismes de refinancement auprès des Banques et d'autres bailleurs.<br>Vers quelles pistes s'orienter pour accroître le refinancement et renforcer les autres formes de coopération?<br>Présentée par M[r] David Dao, Directeur de l'exploitation de KAFO JIGINEW. |
| 15h30 – 16h00 | Communication sur l'expérience de la collaboration CANEF/BNDA. Comment les SFD et les Banques pourraient-ils promouvoir leur partenariat pour améliorer la couverture géographique du pays dans le domaine de l'intermédiation financière?<br>Présentée par M[r] Bakary TRAORE, Président Directeur Général de CANEF. |
| 16h00 – 16h30 | Pause café |
| 16h30 – 17h30 | Discussions sur les communications. |
| 17h30 – 18h00 | Proposition et constitution des Commissions de travail. |
| 18h00 | Fin de la première journée. |

## MARDI LE 13 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 08h00 – 08h30 | Arrivée des participants. |
| 08h30 – 09h00 | Synthèse de la journée précédente. |
| 09h00 – 09h20 | Présentation et explications du mode de fonctionnement des commissions.<br>Les gens se dirigent par la suite vers la salle de la commission de travail qu'ils ont choisie. |

## COMMISIONS PROPOSÉES

**Page**

**COMMISSION SUR LA FORMATION – STAGE** **3**

**COMMISSION SUR LE REFINANCEMENT** **6**

**COMMISSION SUR LE SYSTÈME DE PAIEMENTS** **9**

**Questions à examiner lors des travaux des commissions:**

1. Quelles sont nos performances actuelles? Quelles sont les performances que nous aimerions atteindre dans un an?

2. Les produits et services des Banques et des SFD peuvent-ils être complémentaires?

3. Quelles sont les menaces et les opportunités de l'environnement (par exemple crise du secteur cotonnier)?

4. Quelles sont nos forces et nos faiblesses?

5. Quelles sont les insatisfactions qui reviennent souvent chez les clients, chez les employés, chez les gestionnaires et chez nos dirigeants?

Les idées doivent porter sur des domaines clés d'activités de l'organisation et revêtir une importance stratégique pour l'atteinte de sa mission. Ce sont des choix d'investissement, de développement des ressources, de développement de marché, etc.

Une idée peut permettre de remédier à une faiblesse, miser sur une force, exploiter une opportunité décelée, associer une force ou une compétence distincte de l'organisation à une opportunité d'affaires ou réagir devant une contrainte ou une menace de l'environnement.

# COMMISSION SUR LA FORMATION - STAGE

## MARDI LE 13 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 09h20 – 09h30 | Le président de la commission procède à la formation des sous-groupes de 4 ou 5 participants. |
| 09h30 – 10h15<br>(45 minutes) | <u>Première réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit séparément.<br>Chacun des membres du sous-groupe se présente.<br>Nomination d'un porte parole par sous-groupe.<br>Le porte parole fait une liste des idées exprimées par les membres du sous-groupe qui peuvent se référer au document de base général de l'atelier ainsi qu'aux questions de la page 2.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne. |
| 10h15 – 11h00<br>(45 minutes) | <u>Première plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les idées exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Si une des idées a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son idée sans intervention des autres participants. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | <u>Deuxième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des cinq idées prioritaires** à partir de la liste des idées mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 12h00 – 13h00<br>(60 minutes) | <u>Deuxième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les **cinq idées prioritaires** exprimées.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Les participants discutent des choix d'idées. On tente d'établir un **consensus sur le choix des cinq idées les plus prioritaires.**<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les cinq idées prioritaires. |
| 13h00 – 14h00 | Pause déjeuner |

# COMMISSION SUR LA FORMATION - STAGE

## MARDI LE 13 MARS 2001 (suite)

| | |
|---|---|
| 14h00 – 14h45<br>(45 minutes) | <u>Troisième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste des initiatives ou actions importantes pour réaliser les cinq idées prioritaires choisies lors de la plénière précédente.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne |
| 14h45 – 15h30<br>(45 minutes) | <u>Troisième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants toutes les initiatives ou actions exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des actions sur une grande feuille.<br>Si une des actions a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son action sans intervention des autres participants. |
| 15h30 – 15h45 | Pause café |
| 15h45 – 16h30<br>(45 minutes) | <u>Quatrième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des trois initiatives ou actions prioritaires** ( réalisables en moins de neuf mois) à partir de la liste des actions mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 16h30 – 17h30<br>(60 minutes) | <u>Quatrième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants **les trois actions prioritaires** exprimées.<br>Les actions sont inscrites et numérotées sur une grande feuille.<br>Discussions sur les choix. |
| 17h30 | Fin de la deuxième journée. |

# COMMISSION SUR LA FORMATION - STAGE

## MERCREDI LE 14 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 08h00 – 08h30 | Arrivée des participants à la salle de la commission. |
| 08h30 – 09h30<br>(60 minutes) | Cinquième plénière de la commission<br>Le président de la commission fait un rappel des actions prioritaires exprimées lors de la plénière précédente.<br>Les participants discutent des choix d'actions. On tente d'établir un **consensus sur le choix des trois actions les plus prioritaires** (réalisables en moins de neuf mois).<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les trois actions prioritaires. |
| 09h30 – 09h45 | Les participants se rendent à la salle principale. |
| 09h45 – 11h00<br>(75 minutes) | **Plénière générale de toutes les commissions**<br>Le président de chacune des commissions présente à l'ensemble des participants de l'atelier **les cinq idées les plus importantes ainsi que les trois actions les plus prioritaires** de sa commission.<br>Discussions sur les choix. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | Discussions sur les choix. |
| 12h00 – 15h00 | Pause déjeuner |
| 15h00 – 16h00<br>(60 minutes) | Présentation du rapport de synthèse de l'atelier.<br>Discussions sur le rapport de synthèse. |
| 16h00 | Séance de clôture de l'atelier. |

# COMMISSION SUR LE REFINANCEMENT

## MARDI LE 13 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 09h20 – 09h30 | Le président de la commission procède à la formation des sous-groupes de 4 ou 5 participants. |
| 09h30 – 10h15<br>(45 minutes) | <u>Première réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit séparément.<br>Chacun des membres du sous-groupe se présente.<br>Nomination d'un porte parole par sous-groupe.<br>Le porte parole fait une liste des idées exprimées par les membres du sous-groupe qui peuvent se référer au document de base général de l'atelier ainsi qu'aux questions de la page 2.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne. |
| 10h15 – 11h00<br>(45 minutes) | <u>Première plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les idées exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Si une des idées a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son idée sans intervention des autres participants. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | <u>Deuxième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des cinq idées prioritaires** à partir de la liste des idées mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 12h00 – 13h00<br>(60 minutes) | <u>Deuxième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les **cinq idées prioritaires** exprimées.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Les participants discutent des choix d'idées. On tente d'établir un **consensus sur le choix des cinq idées les plus prioritaires.**<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les cinq idées prioritaires. |
| 13h00 – 14h00 | Pause déjeuner |

# COMMISSION SUR LE REFINANCEMENT

## MARDI LE 13 MARS 2001 (suite)

| | |
|---|---|
| 14h00 – 14h45<br>(45 minutes) | <u>Troisième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste des initiatives ou actions importantes pour réaliser les cinq idées prioritaires choisies lors de la plénière précédente.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne. |
| 14h45 – 15h30<br>(45 minutes) | <u>Troisième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants toutes les initiatives ou actions exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des actions sur une grande feuille.<br>Si une des actions a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son action sans intervention des autres participants. |
| 15h30 – 15h45 | Pause café |
| 15h45 – 16h30<br>(45 minutes) | <u>Quatrième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des trois initiatives ou actions prioritaires** ( réalisables en moins de neuf mois) à partir de la liste des actions mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 16h30 – 17h30<br>(60 minutes) | <u>Quatrième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants **les trois actions prioritaires** exprimées.<br>Les actions sont inscrites et numérotées sur une grande feuille.<br>Discussions sur les choix. |
| 17h30 | Fin de la deuxième journée. |

# COMMISSION SUR LE REFINANCEMENT

## MERCREDI LE 14 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 08h00 – 08h30 | Arrivée des participants à la salle de la commission. |
| 08h30 – 09h30<br>(60 minutes) | Cinquième plénière de la commission<br>Le président de la commission fait un rappel des actions prioritaires exprimées lors de la plénière précédente.<br>Les participants discutent des choix d'actions. On tente d'établir un **consensus sur le choix des trois actions les plus prioritaires** (réalisables en moins de neuf mois).<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les trois actions prioritaires. |
| 09h30 – 09h45 | Les participants se rendent à la salle principale. |
| 09h45 – 11h00<br>(75 minutes) | **Plénière générale de toutes les commissions**<br>Le président de chacune des commissions présente à l'ensemble des participants de l'atelier **les cinq idées les plus importantes ainsi que les trois actions les plus prioritaires** de sa commission.<br>Discussions sur les choix. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | Discussions sur les choix. |
| 12h00 – 15h00 | Pause déjeuner |
| 15h00 – 16h00<br>(60 minutes) | Présentation du rapport de synthèse de l'atelier.<br>Discussions sur le rapport de synthèse. |
| 16h00 | Séance de clôture de l'atelier. |

# COMMISSION SUR LE SYSTÈME DE PAIEMENTS

## MARDI LE 13 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 09h20 – 09h30 | Le président de la commission procède à la formation des sous-groupes de 4 ou 5 participants. |
| 09h30 – 10h15<br>(45 minutes) | <u>Première réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit séparément.<br>Chacun des membres du sous-groupe se présente.<br>Nomination d'un porte parole par sous-groupe.<br>Le porte parole fait une liste des idées exprimées par les membres du sous-groupe qui peuvent se référer au document de base général de l'atelier ainsi qu'aux questions de la page 2.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne. |
| 10h15 – 11h00<br>(45 minutes) | <u>Première plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les idées exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Si une des idées a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son idée sans intervention des autres participants. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | <u>Deuxième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des cinq idées prioritaires** à partir de la liste des idées mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 12h00 – 13h00<br>(60 minutes) | <u>Deuxième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants les **cinq idées prioritaires** exprimées.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des idées sur une grande feuille.<br>Les participants discutent des choix d'idées. On tente d'établir un **consensus sur le choix des cinq idées les plus prioritaires.**<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les cinq idées prioritaires. |
| 13h00 – 14h00 | Pause déjeuner |

# COMMISSION SUR LE SYSTÈME DE PAIEMENTS

## MARDI LE 13 MARS 2001 (suite)

| | |
|---|---|
| 14h00 – 14h45<br>(45 minutes) | <u>Troisième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste des initiatives ou actions importantes pour réaliser les cinq idées prioritaires choisies lors de la plénière précédente.<br>De type brainstorming : aucun jugement, toute réponse est bonne. |
| 14h45 – 15h30<br>(45 minutes) | <u>Troisième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants toutes les initiatives ou actions exprimées.<br>Pas de jugement, toute réponse est bonne.<br>Le président de la commission inscrit et numérote chacune des actions sur une grande feuille.<br>Si une des actions a déjà été mentionnée par un autre sous-groupe, elle n'est pas répétée.<br>Il est important de laisser chaque porte parole expliquer son action sans intervention des autres participants. |
| 15h30 – 15h45 | Pause café |
| 15h45 – 16h30<br>(45 minutes) | <u>Quatrième réunion en sous-groupes</u><br>Chacun des sous-groupes se réunit et fait une liste **des trois initiatives ou actions prioritaires** ( réalisables en moins de neuf mois) à partir de la liste des actions mentionnées lors de la précédente plénière. |
| 16h30 – 17h30<br>(60 minutes) | <u>Quatrième plénière de la commission</u><br>Chacun des porte parole présente à l'ensemble des participants **les trois actions prioritaires** exprimées.<br>Les actions sont inscrites et numérotées sur une grande feuille.<br>Discussions sur les choix. |
| 17h30 | Fin de la deuxième journée. |

# COMMISSION SUR LE SYSTÈME DE PAIEMENTS

## MERCREDI LE 14 MARS 2001

| | |
|---|---|
| 08h00 – 08h30 | Arrivée des participants à la salle de la commission. |
| 08h30 – 09h30<br>(60 minutes) | <u>Cinquième plénière de la commission</u><br>Le président de la commission fait un rappel des actions prioritaires exprimées lors de la plénière précédente.<br>Les participants discutent des choix d'actions. On tente d'établir un **consensus sur le choix des trois actions les plus prioritaires** (réalisables en moins de neuf mois).<br>À la fin, si nécessaire, on procède au vote parmi les participants pour choisir les trois actions prioritaires. |
| 09h30 – 09h45 | Les participants se rendent à la salle principale. |
| 09h45 – 11h00<br>(75 minutes) | **<u>Plénière générale de toutes les commissions</u>**<br>Le président de chacune des commissions présente à l'ensemble des participants de l'atelier **les cinq idées les plus importantes ainsi que les trois actions les plus prioritaires** de sa commission.<br>Discussions sur les choix. |
| 11h00 – 11h15 | Pause café |
| 11h15 – 12h00<br>(45 minutes) | Discussions sur les choix. |
| 12h00 – 15h00 | Pause déjeuner |
| 15h00 – 16h00<br>(90 minutes) | Présentation du rapport de synthèse de l'atelier.<br>Discussions sur le rapport de synthèse. |
| 16h00 | Séance de clôture de l'atelier. |

# ANNEXE D

## Liste des participants à l'atelier

# Liste des participants à l'Atelier Banques – SFD du 12, 13 et 14 mars 2001

| N° | Nom et prénom | Fonction | Structure |
|---|---|---|---|
| 01 | Bacari KONE | Ministre | Ministère de l'Économie & des Finances |
| 02 | Ousmane TRAORE | Président | APIM/MALI |
| 03 | Bakary TRAORE | Président directeur général | CANEF |
| 04 | ALI CISSE | Directeur | CVECA/Niono |
| 05 | Mme Koné Nènè SAMASSEKOU | Présidente | SUDU DIA WDI |
| 06 | Noury N'Dyne SANOGO | Directeur | nGIY ASO BA |
| 07 | Mamadou DlALLO | Responsable des caisses | SG-2000 |
| 08 | Ibrahim Kéno TRAORE | Conseiller au Bureau Exécutif | APIM/MALI |
| 09 | David DAO | Responsable Administratif et Financier | KAFO JIGINEW |
| 10 | Mahamadou DlALLO | Directeur | WOURI E/C - ANSONGO |
| 11 | Kéoulé KONATE | Directeur | NYETA MUSOW |
| 12 | Hamidou TRAORE | Directeur | PASACOOP/SD |
| 13 | Mamadou DOUKHANSE | Président | SUTURA SO |
| 14 | Djibril TOUNKARA | Directeur | CVECA/lère REGION |
| 15 | KONE Massiré | Secrétaire Permanent | APIM/MALI |
| 16 | Sékou Massa KANTE | Secrétaire Permanent | APBEF |
| 17 | Adil Kimiss YATTARA | Responsable comptable et financier | F-CRMD |
| 18 | Youssouf TRAORE | Coordinateur | CAS/SFD |
| 19 | Roger BLOOM | Directeur | USAID -MALI |
| 20 | Hélène BALLO | Chargée de Microfinance | USAID |
| 20 | Roland SIEBEKE | Conseiller Technique | GTZ |
| 21 | Zahia Lolila Ramin | Directrice Technique | Weidemann Associates, Inc. |
| 22 | Ibrahim Bocar BA | Consultant | Weidemann Associates, Inc. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 23 | Normand Arsenault | Consultant | Weidemann Associates INC |
| 24 | Adama SISSOKO | Chef de service | Nyesigiso |
| 25 | Djibril Boubacar Ba | Consultant | |
| 26 | Mahamed B. TABOURE | | |
| 27 | Hamary KONARE | | |
| 28 | Mossa Ag LITRUI | | |
| 29 | Hawa CISSAO | | |
| 30 | Wally N'Diaye DIOP | | |
| 31 | Modibo Bila TRAORE | Cadre Commercial | BOA |
| 32 | Cheick Fanta Mady TRAORE | | CI -SA |
| 33 | Bréhima Amadou HAIDARA | | BECEAO |
| 34 | Sidiki TENINTAO | Inspecteur Superviseur | CAS/SFD |
| 35 | Yah TRAORE | | CCIM |
| 36 | Abderhamane SAFIAH | | NAYRAL/NEF |
| 37 | Mohamed Ag Ali BOLLA | | Antenne Léré |
| 38 | Mme Diallo Ama SANOGHO | | GTZ |
| 39 | Saïbou TRAORE | | PASACOOP /SD |
| 40 | Lafia KOITA | Exploitant | BMCD |
| 41 | Toumany SANGARE | | |
| 42 | Noumoumory SACKO | | |
| 43 | Tacko TAMBOURA | | |
| 44 | M. KAMISSOKO | | |
| 45 | Sekou M. BARRY | Service crédit | BIM-SA |
| 46 | Amadou SANKARE | | |
| 47 | Samba SISSOKO | | |
| 48 | Sidi M. DIOP | | |
| | | | |
| | | | |

# Annexe E : Executive Summary

The «Intermediation Between Banks and MFIs in Mali» Workshop was held March 12, 13 and 14, 2001 at the Palais des Congrès in Bamako. The workshop was presided over by the Minister of Economy and Finance of Mali, his Excellence Mr Bakary KONE. The workshop was hosted by the Professional Association of Institutions of Microfinance (APIM/MALI) in collaboration with the Professional Association of Banks and Financial Institutions of Mali (APBEF) and was supported technically and financially by Weidemann Associates, Inc., USAID/Mali and the PIFD GTZ-CAS/SFD.

Approximately 50 participants attended the workshop with strong representations from the banks and financial institutions of Mali, MFIs, APIM, APBEF, CAS/SFD and BCEAO.

The workshop report is in two volumes. Volume I deals with the findings and recommendations and the Volume II is confidential and not included in this package. It contains presentations made and reports presented during the workshop.

Prior to this workshop, a forum entitled «Intermediation Between Commercial Banks and MFIs» was held December 8 and 9, 1998 sponsored by the «Club des dirigeants de banques et établissements financiers d'Afrique francophone» in collaboration with APBEF. A workshop entitled «Intermediation Between Banks and MFIs in Mali» was also organized by APIM/MALI and was held June 1st and 2, 2000 in Bamako. In July 2000, a final report on «Intermediation Between Banks and MFIs in Mali» was submitted to USAID Mali.

The overall goal of the March 12-14, 2001 workshop was to discuss and develop strategies to enhance relations between the banks and the MFIs in Mali.

The first day was devoted to presentations made by representatives of APIM, APBEF, banks and MFIs. Work in committees was done the second and third days. The summary report of the workshop is presented in Chapter 2.0 of this report. There was a high level of active participation and interaction in all of the sessions throughout the workshop.

The workshop products are the recommendations for action by the participants. Key issues and main recommendations were:

- In order to help MFIs to get **financing from the banks**, APIM/Mali is asked to carry out various initiatives, including improvement of MFIs' information systems, speeding up the organization of the National Fund for Microfinance and preparing business plans for each MFI;

- A major portion of the **National Fund for Microfinance** should be used as a guarantee fund, and the workshop participants insisted that the Fund be managed by a financial institution constituted as a «société anonyme»;

- To improve the **partnership between MFIs and Banks**, President of APIM/Mali is asked to contact President of APBEF to carry out the initiatives proposed during the workshop to address MFIs needs with the banks, including the setting-up of the **Regional Training Center** no later than school year 2001 – 2002

- In order to **improve the regulation and control of MFIs,** it was recommended to strengthen the organizational and technical capacities of CAS/SFD.

Conclusions of this Workshop are very much like those of the June 1st and 2 Workshop and those of the Forum held December 8 and 9, 1998.

Five projects are proposed:

| | **Projects** | | **Responsibility** |
|---|---|---|---|
| **1.** | Information Systems of MFIs | **A.** | President of APIM |
| **2.** | National Fund for Microfinance | **A.** | President of APIM |
| **3.** | Partnership between MFIs and Banks | **B.** | President of APIM and President of APBEF jointly |
| **4.** | Regional Training Center | **B.** | President of APIM and President of APBEF jointly |
| **5.** | Strengthening of CAS/SFD | **C.** | Coordinator of CAS/SFD |

## 1. Information Systems of MFIs

| Objectives | Proposed Initiatives |
|---|---|
| Improve MFIs' Information Systems to ensure sustainability of MFIs<br><u>Advantages</u><br>• MFIs will be in a better position to:<br>- conform to regulation<br>- mobilize savings<br>- get financing from the banks<br>- have access to a national guarantee fund<br>- subscribe to the capital of the national guarantee fund<br>• It will be easier for banks to assess the risk of MFIs and to provide financing to them | ❑ ***Appoint a person in charge*** of the project to improve the information systems of MFIs, CAS/SFD and APIM<br>❑ ***Get technical and financial support*** necessary to carry out the project<br>❑ ***Prepare an action plan***<br>❑ ***Carry out the project*** |

A significant problem for the banks is the risk analysis of the MFIs. Banks do not have the information necessary to assess MFIs, which makes it difficult for them to provide financing.

MFIs need to:

- have transparent, credible, and easily available financial reports that commercial players need to assess performance;
- develop and adhere to sound financial standards;
- emphasize financial viability;

- develop business plans to ensure their financial viability.

Transparency promotes accountability and is a powerful tool for strengthening microfinance institutions and their services to the poor. APIM/Mali should promote transparency and performance standards, laying the foundation for a sound industry of financial services for the poor.

## 2. National Fund for Microfinance

| Objectives | Proposed Initiatives |
|---|---|
| Set up the National Fund for Microfinance (1,5 billion F CFA)<br><br>Advantages<br>• Provide for the creation of a guarantee fund, which will enable the MFIs to receive more refinancing from the banks | ❑ ***Appoint a person in charge*** of the project<br>❑ ***Get technical and financial support*** necessary to carry out the project<br>❑ ***Prepare an action plan***<br>❑ ***Carry out the project***<br>o Set up a « Société Anonyme» responsible for the management of the Fund |

In May 2000, the President of the Republic of Mali provided the Finance Minister with a National Fund for Microfinance of 1,5 billion F FCA (2,1 million US$). The workshop participants insisted that a "Société Anonyme", a non-governmental company, manage the Fund.

## 3. Partnership between MFIs and Banks

| Objectives | Proposed Initiatives |
|---|---|
| Strengthen the relations and intermediation between the MFIs and the banks<br><br>Advantages<br>• MFIs receive better services from the banks<br>• It is easier for banks to provide services to the MFIs<br>• Enable the MFIs to receive more financing from the banks<br>• Banks and the public in general have a better knowledge and understanding of the MFIs | ❑ ***Appoint a person in charge*** of the project<br>❑ ***Prepare an action plan***<br>❑ ***Get technical and financial support*** necessary to carry out the project<br>❑ ***Carry out the project:***<br>o Set up Regional Credit Bureaus<br>o Set up an internship program for MFIs' officers in the banks and an internship program for banks' officers in the MFIs<br>o Ensure that each bank appoint a person in charge of the relations between the bank and the MFIs<br>o Provide for payment instruments between the MFIs and the banks bearing market prices[17]<br>o Settle with BCEAO the problems related to agreements of classifications (risk |

[17] Most regions of Mali do not have commercial bank branches where MFIs can make payments. Bank drafts and checks are not commonly used outside of Bamako. So there is a need for a low cost payment instrument mechanism between banks and MFIs.

| | |
|---|---|
| | provisioning)[18]<br>o Organize the Microfinance week in Mali |

The project «Partnership between MFIs and Banks**»** will benefit from the study carried out by Mr Sadio SAMASSEKOU, Consultant on «Intermediation Between Banks and MFIs in Mali», which was submitted to USAID Mali in July 2000.

## 4. Regional Training Center

| Objectives | Proposed Initiatives |
|---|---|
| Set up a Regional Training Center Center to provide training to MFIs' and banks' personnel<br><u>Advantages</u><br>• Meet training needs of MFIs and banks<br>• Improve capacities of MFIs<br>• Allow exchange of training tools<br>• Will set up a regional training structure | ❑ ***Appoint a person in charge*** of the project<br>❑ ***Get technical and financial support*** necessary to carry out the project<br>❑ ***Prepare an action plan*** to set up the Regional Training Center<br>❑ ***Carry out the project*** |

The project «Regional Training Center**»** may use the results of the following studies :

- ❑ Report «Phase 1 (needs analysis) Feasibility and Opportunity study to set up the Banking and Financial Training Center in Bamako», December 1999, Ministère de l'\industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et A.P.B.E.F. This report proposes actions to set up the Training Center.

- ❑ Final Report «Feasibility study of a permanent structure for providing training and information for microfinance in Mali». April 2000. By « Finances sans Frontières », Lomé, Togo et Cabinet d'Études et de Conseils CE. Co. Sarl, Bamako, Mali with financial support from PIFD GTZ-CAS/SFD. This report recommends the creation of an autonomous training structure.

## 5. Strengthening of CAS/SFD (Cellule d'Appui et de suivi des SFD)

| Objectives | Proposed Initiatives |
|---|---|
| Strengthen organizational and technical capacities of CAS/SFD in order to improve the regulation and control of MFIs<br><u>Advantages</u><br>• Ensure sustainability of MFIs by enforcing | ❑ ***Appoint a person in charge*** of the project<br>❑ ***Prepare an action plan***<br>❑ ***Get technical and financial support*** necessary to carry out the project<br>❑ ***Carry out the project:*** |

[18] It was recommended that the Ministry of Finance, APIM and APBEF meet to come up with options and an agenda to propose solutions to BCEAO to these classifications problems.

| | |
|---|---|
| regulation and supervision | o Get technical support for controlling MFIs<br>o Set up a program to provide audits of MFIs<br>o Get support for setting up proper information systems |

CAS/SFD was charged at the same time to support and control MFIs in Mali. It is understood that it would be difficult for an organization to be both coach and controller at the same time. As a result, it was recommended that APIM/Mali, whose mission has been defined as supporting the development, growth and sustainability of its MFIs members, assume the role of support to the MFIs.